

# Przepis na współpracę w bibliotece

Poradnik praktyk  
i inspiracji



# Przepis na współpracę w bibliotece

**Redakcja:**

Ewa Chromniak  
Urszula Engelmayer

**Koordinacja merytoryczna:**

Aleksandra Kaźmierak  
Magdalena Krasowska-Igras

**Teksty i opracowania:**

Aleksandra Zawalska-Hawel  
Anna Miodyńska  
Beata Pawłowicz  
Iwona Kusak  
Katarzyna Braun  
Katarzyna Sekutowicz  
Magdalena Popłońska-Kowalska  
Magdalena Świergolik  
Monika Makowiecka  
Teresa Jankowska

**Korekta:**

Lidia Ścibek

**Opracowanie graficzne:**

Grafixpol

Poradnik praktyk  
i inspiracji



Publikację „Przepis na współpracę w bibliotece. Poradnik praktyk i inspiracji” opracowało Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL w ramach Programu Rozwoju Bibliotek.



Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności jest partnerem Fundacji Billa i Melindy Gates w przedsięwzięciu, które ma ułatwić polskim bibliotekom publicznym dostęp do komputerów, internetu i szkoleń. Program Rozwoju Bibliotek jest realizowany w Polsce przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

Publikacja „Przepis na współpracę w bibliotece. Poradnik praktyk i inspiracji” jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych 2.5 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów oraz Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.



Treść licencji jest dostępna na stronie  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/pl/>

# Spis treści

## Spis treści

Wstęp	5
<b>Część I</b>	
1. Biblioteka – partner dla jednostki samorządu terytorialnego	8
2. Współpracować...? Tak, ale jak?	16
3. Rozwijamy współpracę	28
<b>Część II</b>	
1. Diagnoza lokalna – partnerstwo w Bojszowach	41
2. Interesy partnerstw – partnerstwa w Brzeszczach i Nowym Tomyślu	56
3. Lider i animator w partnerstwie – partnerstwo w Jarocinie	76
4. Planowanie w partnerstwie – partnerstwo w Koziegłowach	84
5. Trudności we współpracy – partnerstwo w Radziechowach-Wieprzu	105
6. Współpraca partnerska oparta na zasadzie empowermentu – Goleniów	113
7. Ewaluacja pracy partnerstwa – The Friends (Saint Paul, Minnesota, USA)	121
8. Public Relations – partnerstwa w Łucku i Żytomierzu (Ukraina)	132
9. Trwałość partnerstwa – partnerstwo w Bornem Sulinowie	143
<b>Część III</b>	
1. Międzynarodowe partnerstwa w Czechowicach-Dziedzicach	152
2. Międzynarodowe partnerstwo w Proszowicach	157
3. Międzynarodowe partnerstwa w Piekarach Śląskich	162

---

## Drogie Bibliotekarki, Drodzy Bibliotekarze!

Czy współpraca – trawestując słowa piosenki – to lek na całe zło? Pewnie nie, jednak doświadczenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL pokazują, że współpraca partnerska w środowisku opłaca się wszystkim! Zyskują na niej instytucje publiczne i organizacje, bo wspólnie wypracowane pomysły są pełniejsze i bardziej kreatywne – uwzględniają różne perspektywy, otwierają drogi na przyszłość. Razem łatwiej też radzić sobie z brakami lokalowymi, finansowymi czy kadrowymi. A przecież różnego rodzaju „braki” to, w dobie kryzysu, bolączka nie tylko małych, ale i dużych bibliotek. Ale przede wszystkim na skutecznej współpracy ostatecznie zyskują mieszkańcy. I to jest najważniejszy weryfikator partnerstwa, bo to dla nich pracujemy!

W dzisiejszych czasach aktualne jest więc pytanie nie „czy”, ale „**jak**” **współpracować**. Choć współpraca lokalna – co deklarują biblioteki biorące udział w Programie Rozwoju Bibliotek – to powszechna praktyka, jednak zawsze warto odpowiedzieć sobie na pytanie: jak to robić jeszcze lepiej? Jak współpracować, aby przysparzać jak najwięcej korzyści użytkownikom bibliotek, społecznościom lokalnym, a w konsekwencji samym bibliotekom i ich partnerom? Jak rozwijać partnerstwo, żeby czerpać z tego satysfakcję i radość? Jak szukać sojuszników i włączać w nasze działania ludzi? Mamy nadzieję, że ta publikacja pomoże Wam znaleźć odpowiedzi na te i inne pytania!

**Co znajdziecie w publikacji?** Po pierwsze zapraszamy Was do przyjrzenia się poszczególnym etapom inicjowania i rozwoju współpracy partnerskiej w środowisku lokalnym. Od czego zacząć, jak identyfikować i dobrać partnerów, jak zapraszać ich do współpracy, a następnie rozwijać partnerstwo, przewyższać trudności i dbać o jego trwałość. Cykl życia partnerstwa stanowi główny obszar niniejszej publikacji. Co ważne z punktu widzenia Czytelników, prowadząc rozważania teoretyczne, opieramy się na przykładach wziętych z życia polskich, ale i zagranicznych bibliotek. W publikacji znajdziecie przede wszystkim opisaną praktykę współpracy, to na jej podstawie opisujemy poszczególne elementy sztuki budowania partnerstwa. Proponujemy również „narzędzia”, czyli gotowe podpowiedzi i praktyczne wskazówki, które mają Wam ułatwić rozwijanie współpracy w środowiskach. W publikacji znajdziecie więc między innymi: przykładowy scenariusz spotkania inicjującego współpracę, czy wzór prostej ankiety służącej ewaluacji pracy partnerstwa.

Szczególną uwagę poświęciliśmy dodatkowo dwóm kwestiom: **trójsektorowości partnerstwa** oraz **współpracy międzynarodowej**.

Łączenie we współpracy przedstawicieli trzech sektorów – publicznego, biznesowego i społecznego – jeszcze nie należy w Polsce do codzienności. Łatwiej jest nam się poruszać po znajomych rewirach, zapraszać do współpracy podobnych do nas. Jak pokazuje praktyka PRB, biblioteki najczęściej

---

współpracują z innymi instytucjami publicznymi, rzadziej z organizacjami pozarządowymi, a zapraszanie biznesu do partnerstwa podyktowane jest najczęściej poszukiwaniem sponsora. A nie musi tak być, warto dostrzec w biznesie partnera z szerszymi możliwościami, nie tylko finansowymi. W publikacji znajdziecie szereg inspiracji i podsumowanie różnych form współpracy z przedstawicielami trzech sektorów: publicznego, prywatnego i społecznego.

Równie odległa jak współpraca z biznesem wydaje się bibliotekom współpraca międzynarodowa. Trzeba mieć znajomości, pieniądze, znać języki – bez tego ani rusz. Trochę prawdy w tym jest, ale – jak pokazują biblioteczne przykłady – można sobie z tymi wyzwaniem łatwo poradzić, a przy okazji przeżyć pasjonującą lekcję edukacji międzykulturowej. Jak to zrobić? Szukajcie podpowiedzi w tekście.

**Zapraszamy Was do lektury!** Mamy nadzieję, że nasza publikacja będzie pomocna w rozwijaniu współpracy partnerskiej, że znajdziecie w niej podpowiedzi przydatne w codziennej pracy w Waszych społecznościach.

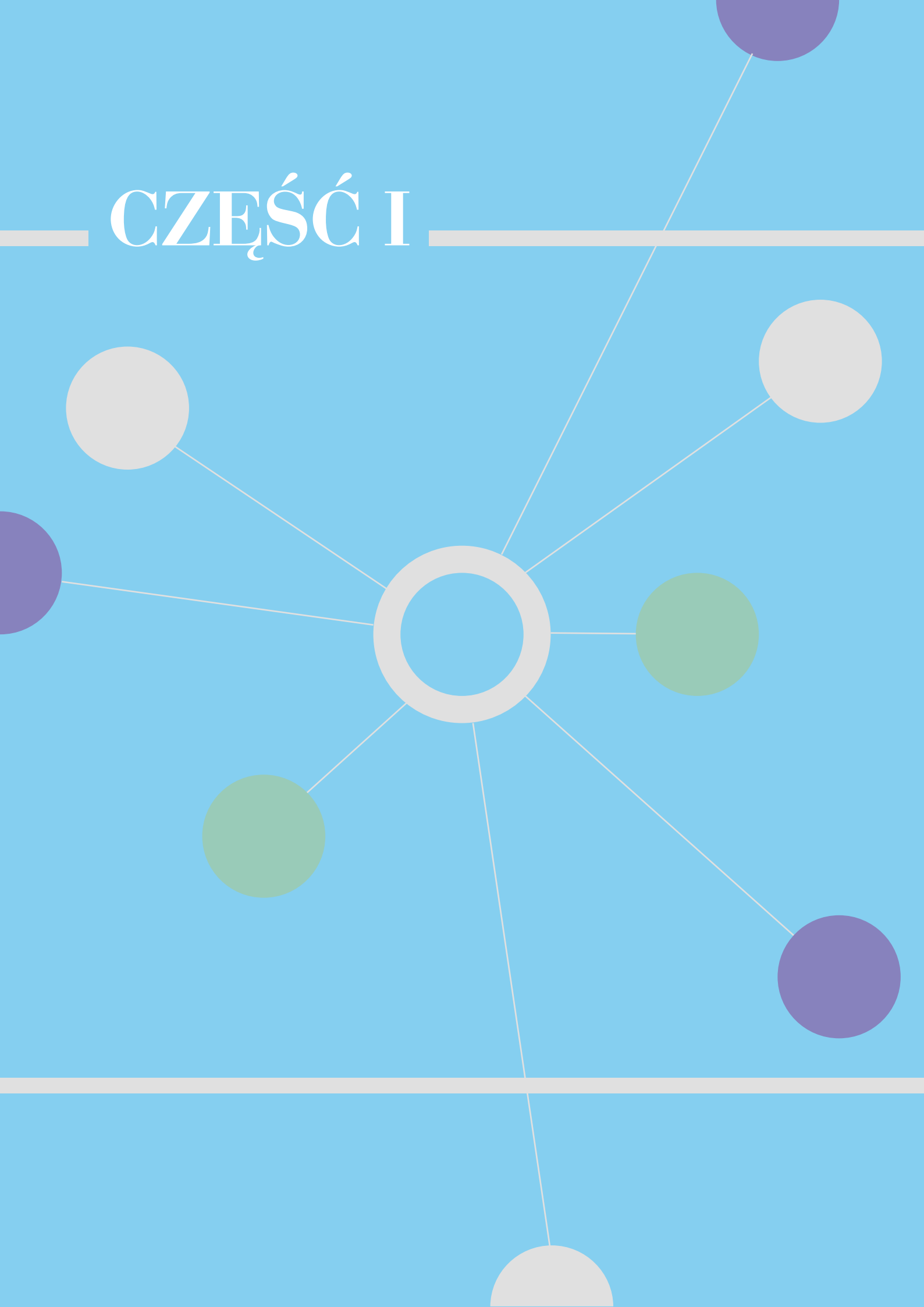
O partnerstwie warto dużo czytać, uczyć się, ale przede wszystkim należy je ćwiczyć w praktyce! Życzymy więc Wam wielu „ćwiczeń praktycznych” i aby każde z nich było źródłem radości płynącej ze współpracy z partnerami – współpracy z ludźmi!

O współpracy partnerskiej (doceniając wagę tego tematu) będziemy również rozmawiać na **Piątym Kongresie Bibliotek**. Liczymy na to, że będzie on okazją do dalszej refleksji nad istotą współpracy oraz wspólnych spotkań i rozmów o niej, w gronie Bibliotekarek i Bibliotekarzy.

Zespół redakcyjny, 2014 r.

# CZĘŚĆ I

---



# 1. Biblioteka – partner dla jednostki samorządu terytorialnego

Jednostka samorządu terytorialnego jest dla biblioteki organizatorem, czyli daje podstawy jej funkcjonowania: statut i dotację na działalność. Jednocześnie zarówno urząd (miasta, gminy), jak i biblioteka działają w sferze publicznej, dla tych samych obywateli. Dlatego warto obok relacji: organizator – podmiot przezeń prowadzony budować relacje partnerskie. Z pożytkiem dla bibliotekarzy i bibliotekarek, samorządowców, a przede wszystkim dla mieszkańców.

## Biblioteka we współpracy z samorządem – przydatne narzędzia i praktyki

### Biblioteka jako rzecznik własnej sprawy

Rzecznictwo jest zbiorem kompetencji niezbędnych do skutecznej współpracy biblioteki z organizatorem. Jest to narzędzie, które pomoże osiągnąć realny wpływ na tworzenie korzystnych rozwiązań programowych (strategie i polityki przygotowywane przez samorząd lokalny) i finansowych, dzięki którym biblioteka odpowiada na potrzeby społeczne. Punktem wyjścia dla praktyk rzeczniczych jest pokazanie, że wszystkie działania biblioteki są zorientowane na osiągnięcie celu ważnego dla rozwoju społecznego i wynikają z realnych potrzeb środowiska. Innymi słowy wszystko, czego potrzebuje biblioteka (pieniędzy, szkoleń, sprzętu, lokalu, etatów, zmian w organizacji pracy...) służy mieszkańcom, a nie jej samej.



### Praktyki z życia bibliotek

**Powiatowa i Miejsko-Gminna Biblioteka Publiczna w Starym Sączu** co roku organizuje Powiatowy Dzień Bibliotekarza w innej gminie powiatu nowosądeckiego lub w filii PiMGBP. Na to wydarzenie zapraszani są przedstawiciele Urzędu Powiatowego i wręczane są nagrody starosty dla wyróżniających się bibliotekarzy. Dla biblioteki gminnej jest to okazja do pokazania swojego dorobku w kontekście szerszym niż lokalny. Ranga wydarzenia jest odpowiednio wyższa (prezentacja dorobku wsparta przez bibliotekę powiatową), co przekłada się na wizerunek biblioteki gminnej. Także w oczach jej organizatorów.

**Biblioteka Publiczna w Krynicy-Zdroju** świętowała swoje 65-lecie. Na uroczystej sesji **Rady Miasta**, poświęconej tej rocznicy, mówiono nie tyle o przeszłości biblioteki, ile o jej przyszłości.



Biblioteka pilnie potrzebuje nowej siedziby. Jednak zamiast udowadniać, jak bardzo nowe miejsce jest potrzebne, dyrektorka biblioteki przedstawiła radnym i gościom sesji pomysł na nową siedzibę, wypracowany w konsultacjach z pracownikami i użytkownikami biblioteki.

## Biblioteka jako moderator koalicji samorządowych instytucji kultury

Najbardziej oczywistym, a zarazem nieczęsto praktykowanym, jest partnerstwo między instytucjami kultury, dla których wspólnym organizatorem jest jednostka samorządu terytorialnego. Jednocześnie wielu wójtów/burmistrzów/prezydentów deklaruje, że takiej współpracy od podległych im jednostek oczekuje (patrz: wywiad z zastępcą prezydenta Kutna – poniżej). Dla samorządowców współpraca oznacza większą innowacyjność przedsięwzięć, skuteczniejszą koordynację oferty oraz liczniejsze uczestnictwo mieszkańców w wydarzeniach kulturalnych, a także lepszą promocję gminy/miasta. Biblioteka może moderować koalicję tych instytucji, która stawia sobie różne cele: od zintegrowanej i nowoczesnej platformy informacji o wydarzeniach kulturalnych, poprzez koalicję na rzecz edukacji kulturalnej młodzieży, aż po wspólne duże projekty. Zakres i charakter współpracy zależy od instytucji uczestniczących w koalicji. To one wspólnie planują, a później realizują przyjęte założenia.



### Praktyki z życia bibliotek

**Krośnieńska Biblioteka Publiczna** przed laty zainicjowała model współpracy miejskich instytucji kultury, który sprawdza się do dziś. Dwa przykłady:

- » **Miejskie Kalendarium Imprez** to wspólny kalendarz wydarzeń kulturalnych i sportowych, koordynowany przez Punkt Informacji Kulturalno-Turystycznej, działający przy jednej z miejskich instytucji kultury.
- » **Instytucje kultury miasta Krosna** spotykają się co miesiąc nie tylko po to, aby ustalić kto, co i kiedy. Obecnie przygotowany jest wspólny dla czterech miejskich instytucji kultury (Muzeum Rzemiosła w Krośnie, Biura Wystaw Artystycznych, Krośnieńskiej Biblioteki Publicznej i Regionalnego Centrum Kultur Pogranicza) pilotażowy program edukacji artystycznej dla wszystkich szkół w mieście. Taka wspólna oferta jest bardziej atrakcyjna, ponieważ angażuje większe zasoby kompetencji i środków niż oddzielne oferty tych placówek. Ze zintegrowaną, bardzo profesjonalną ofertą łatwiej dotrzeć do dyrektorów szkół. Wspólny program zostanie wkrótce przedstawiony Wydziałowi Edukacji Urzędu Miasta.

***Działamy (miejskie instytucje kultury) wspólnie i systemowo. Nie jesteśmy dla siebie konkurencją, lecz uzupełnieniem. Kultura to nie tylko czytelnictwo, wspólnie wychowujemy uczestników kultury w naszym mieście i chodzi o to, żeby to uczestnictwo było zwyczajem ludzi, a nie tylko czymś okazjonalnym. Żeby tego dokonać, trzeba działać razem*** – mówi dyrektorka krośnieńskiej biblioteki Teresa Leśniak.

---

## **Biblioteka jako facylitator konsultacji i debat oraz autor diagnozy społecznej**

Biblioteka cieszy się dużym zaufaniem społecznym i zwykle jest postrzegana jako instytucja niezależna i kompetentna. Jest także miejscem, w którym ludzie czują się bezpiecznie. Te zasoby, połączone z zaufaniem samorządowców, predestynują bibliotekę do roli lokalnego centrum konsultacji społecznych. Konsultacje te stają się coraz powszechniejsze, część z nich jest obowiązkowa dla samorządów, więc umiejętność ich realizacji wzmacnia „przydatność” bibliotek w oczach ich organizatorów i mieszkańców.

Rzetelnie przeprowadzone konsultacje (na przykład na temat budżetu gminy, zagospodarowania przestrzennego, oferty instytucji kultury) są bardzo cenne dla samorządu jako decydenta i inwestora. Odpowiedzialność za decyzje publiczne jest udziałem społecznym, a partycypacja przestaje być pustym słowem. Dzięki tej roli biblioteka staje się wiarygodnym partnerem w lokalnym planowaniu strategicznym.



### **Praktyki z życia bibliotek**

Fundacja Civis Polonus w ramach projektu „Biblioteka jako przestrzeń dyskusji o sprawach lokalnych” wspierała biblioteki w organizacji i prowadzeniu debat i konsultacji. W opisie tego projektu czytamy:

„Biblioteka dzięki swym cechom, z których wymienić można np. otwartość, przestronność, brak upolitycznienia, silny związek z gminą i społecznością lokalną, jest wyjątkową przestrzenią, która pozwala na swobodne, pozbawione ocen i poglądów rozmawianie na wiele różnych tematów”.

## **Biblioteka jako moderator lokalnych koalicji celowych (na rzecz rozwiązania problemu, zabezpieczenia potrzeby społecznej)**

Rozwiązywanie problemów społecznych, na przykład związanych z bezrobociem, wydaje się zadaniem dla innych niż biblioteki instytucji publicznych. Jednak ani ośrodki pomocy społecznej, ani urzędy pracy nie odpowiadają na wszystkie potrzeby osób pozostających bez pracy. Osoby te potrzebują wiedzy i wsparcia z różnych źródeł, nie tylko informacji o ofertach pracy, rozmowy z psychologiem i zasiłku. Koalicje, zawiązane w ramach programu „Rozpracuj to z biblioteką”, znacząco angażowały (obok szkół i powiatowych urzędów pracy) władze gmin, w których były realizowane. Koalicje celowe mogą dotyczyć również innych ważnych problemów i potrzeb społecznych, np. integracji osób niepełnosprawnych, aktywizacji kobiet 55+, lub innych.



## Praktyki z życia bibliotek

**Gminna Biblioteka Publiczna w Lesznowoli** powołała „Partnerstwo na rzecz realizacji potrzeb kobiet sołectwa Lesznowola”. Godny polecenia jest nie tylko sam pomysł, ale też sposób komunikowania o nim. Na blogu możemy prześledzić wszystkie wydarzenia projektu i poznać efekty pracy tego partnerstwa.

**Gminna Biblioteka Publiczna w Starych Bogaczowicach** zainicjowała wydarzenie społeczne: orszak Trzech Króli. We współpracy, czy to na rzecz rozwiązania problemu społecznego, czy też na rzecz realizacji pojedynczego przedsięwzięcia, ważne jest, aby cel tego działania był tak samo istotny dla wszystkich partnerów, również to, aby pomysły proponowali wszyscy uczestnicy partnerstwa. Nie warto przywiązywać się do schematu: biblioteka wymyśla i rozdaje role, władze lokalne finansują, a ktoś inny zapewnia logistykę lub promocję. Warto być elastycznym, nie przywiązywać się do ustalonych ról i do własnych pomysłów.

Pomysł **orszaku Trzech Króli** wyszedł od księdza proboszcza i od wójta gminy. Pomysł i pytanie: „Co wy na to?” – skierowali do bibliotekarek, dyrekcji szkoły i strażaków. Była to propozycja, a nie gotowy scenariusz. To pozwoliło każdemu z zaangażowanych zaproponować coś od siebie oraz podjąć się konkretnych zadań. Nie dlatego, że „władza sobie życzy”, ale dlatego, że takie wydarzenie sprawi radość mieszkańcom, zbliży ich do siebie i pozwoli wykazać się talentami. W orszaku najbardziej widocznymi byli wspaniale odziani królowie i inne postaci związane z tą tradycją (w tych rolach dorośli mieszkańcy i dzieci) – nie byłoby to możliwe bez pracy i współpracy osób mniej widocznych. Na sukces przedsięwzięciałożyło się wiele działań, począwszy od koniecznych zakupów i promocji wydarzenia (biblioteka), poprzez przygotowanie sali (sołectwo), przygotowanie strojów i aktorów jasełkowych (szkoła), aż po zabezpieczenie przemarszu z kościoła do świetlicy wiejskiej (strażacy). A pewnie i tak było wielu współtwórców tego wydarzenia.

## Biblioteka jako partner samorządu w budowaniu gminnej strategii rozwoju kultury

Precyzyjnie opracowane długoterminowe i sformalizowane strategie rozwoju kultury w polskich miastach i gminach należą do rzadkości. Przyczyny tego stanu rzeczy są zapewne różne. Kompetencje, jakimi dysponują biblioteki, mogłyby wzmocnić mechanizmy tworzenia takich długofalowych planów. Badanie potrzeb społecznych, organizowanie debat i konsultacji, edukacja obywatelska – to działania, dzięki którym biblioteka staje się partnerem dla urzędu. Rola ta ma swoją cenę: stres spowodowany naciskami politycznymi, konieczność zdobywania przez bibliotekarzy nowych kompetencji, napięcia w środowisku lokalnych instytucji kultury. Co po stronie zysków? Pozycja instytucji niezbędnej, wpływ na ofertę kulturalną i edukacyjną gminy, tworzenie dla mieszkańców nowych możliwości uczestniczenia w kulturze oraz nowych sposobów zdobywania kompetencji, wspieranie rozwoju lokalnego.

Warto zapoznać się z lokalną strategią rozwoju oraz dokumentami prawa lokalnego. Pomocna we współpracy jest aktualna mapa zasobów i potrzeb społecznych. Z nią związana jest umiejętność formułowania diagnozy społecznej (badania).

### **Biblioteka: usługodawca czy współtwórca polityki kulturalnej gminy/miasta?**

Ani ustawa o bibliotekach, ani ustawa o prowadzeniu działalności kulturalnej nie nakładają na instytucje kultury (w tym biblioteki) obowiązku uczestnictwa w procesie kreowania polityki kulturalnej. Dyrekcja i zespół każdej biblioteki decydują, czy ich placówka chce i może wspierać powstawanie spójnej, odpowiadającej na potrzeby społeczne, nowoczesnej i długofalowej wizji dotyczącej uczestnictwa w kulturze obywateli danej gminy. Czy chcemy jedynie dostarczać usługi (począwszy od ustawowych: w obszarze czytelnictwa i dostępu do informacji), czy także chcemy mieć realny wpływ na budowanie i realizację strategii rozwoju kultury w gminie? Każdy z tych wyborów pociąga za sobą określone skutki – szanse i zagrożenia.

### **Biblioteka: petent czy partner?**

Partnerstwo ze swojej definicji zakłada równość wszystkich stron współpracy. W przypadku organizatora i instytucji przez niego powołanej postulat równości może być zagrożony. Tu z pomocą przychodzi przytoczona definicja samorządu jako wspólnoty.

Samorząd terytorialny to wspólnota mieszkańców oparta o prawo publiczne. Czyli samorząd to my! Zgodnie z tą definicją ani pracownicy administracji lokalnej (urzędnicy), ani przedstawiciele społeczni (radni) nie stanowią całego samorządu, a jedynie w nim uczestniczą, pełniąc określone funkcje. Warto o tym pamiętać, chociaż – z powodów praktycznych – termin „samorząd” będzie używany w tym materiale wymiennie z „organizatorem instytucji kultury (biblioteki)” i „jednostką samorządu terytorialnego (JST, urzędem)”.

Zastanawiając się, jakimi partnerami są (lub mogą być) dla siebie urzędy i organizowane przez nie biblioteki, warto przywołać tę szeroką i demokratyczną definicję samorządu jako lokalnego partnerstwa mieszkańców i organizacji, które oni tworzą. Urząd (miasta, gminy) jest jednym z aktorów sfery publicznej (w tym sceny kulturowej), ale nie nadrzędnym.

Biblioteka jest aktywnym członkiem tej wspólnoty, jeżeli z pozycji petenta (potrzebujemy „tyle i tyle”, żeby realizować nasze zadania) przechodzi na pozycję współdecydenta (zdiagnozowaliśmy potrzeby społeczne i mamy pomysł na rozwój lokalny poprzez kulturę i wiedzę). Biblioteka, jako partner samorządu, potrafi zaproponować reguły i narzędzia współpracy, które ułatwią wspólną realizację celów tego partnerstwa. Ustalenie reguł współpracy jest niezwykle ważne,

---

gdy partnerem jest organizator, czyli podmiot dostarczający fundusze i tworzący ramy prawne dla działalności. Reguły te możemy zaproponować dla współpracy systemowej (wszystkich podejmowanych wspólnie działań), jednego obszaru działań (np. edukacji cyfrowej), czy nawet dla jednego projektu (np. organizacji zajęć wakacyjnych dla dzieci).

## Biblioteka: relacje międzyludzkie czy strategia współpracy z organizatorem?

Z rozmów z bibliotekarzami i bibliotekarkami wynika, że podstawą skutecznej współpracy jest dobra, osobista relacja bez względu na to, czy chodzi o pracowników sąsiedzkiej instytucji kultury, członkinie Koła Gospodyń Wiejskich, radnych czy pracowników urzędu gminy. Te, często prywatne, relacje – oparte na wzajemnym zaufaniu, poczuciu bezpieczeństwa i znajomości swoich kompetencji – są bardzo ważne. Jednak trudno się zgodzić z opiniami, że brak takich osobistych kontaktów, jeżeli chodzi o relacje z JST, przekreśla skuteczność współpracy. Warto podejść do relacji biblioteka – samorząd jak do kilkuletniego projektu.

Wiele bibliotek wyraża opinię, że urzędników i radnych interesują wyłącznie sprawozdania roczne, a i te niekoniecznie są czytane. Poza sprawozdaniami, większość tych placówek wykorzystuje te same kanały komunikacji i narzędzia informacyjne zarówno dla szerokiego grona odbiorców, jak i dla urzędu oraz radnych. Warto się zastanowić, czy wysyłanie obowiązkowych sprawozdań i zaproszeń na wydarzenia biblioteczne wystarczy, aby uświadomić organizatorowi rzeczywistą rolę, jaką biblioteka spełnia w środowisku. Warto też rozważyć wypracowanie przez bibliotekę strategii informowania samorządu o działaniach naszej placówki.

## Dwa głosy w sprawie roli biblioteki w rozwoju lokalnym



Głos pierwszy: samorządowiec  
Rozmowa z zastępcą prezydenta Kutna, Zbigniewem Wdowiakiem.

### **Jakie zadania, Pana zdaniem, powinna spełniać nowoczesna biblioteka w mieście powiatowym?**

Po pierwsze: podstawowe zadanie biblioteki – zapewnienie/zgromadzenie jak najbogatszej oferty książkowej połączonej z profesjonalną informacją biblioteczną; po drugie: jako instytucja kultury biblioteka powinna zapewniać lokalnej społeczności możliwość udziału w życiu literackim (spotkania z twórcami literatury, a także inne formy, np. konkursy literackie), publicznym, naukowym itp.; po trzecie: promować „małą ojczyznę”, czyli regionalizm.

W zależności od lokalnych potrzeb i różnorodności lokalnych instytucji może oczywiście realizować inne zadania, na przykład ośrodka wsparcia dla organizacji pozarządowych, hobbystów czy

---

Uniwersytetów Trzeciego Wieku, co wiąże się z ważną rolą biblioteki jako instytucji organizującej i integrującej lokalną społeczność.

### **Czy i jaką rolę może pełnić biblioteka w budowaniu strategii rozwoju kultury dla miasta /gminy?**

Biblioteka z racji monitorowania, nie tylko lokalnych wydawnictw, powinna dysponować najpoważniejszą bazą danych i publikacji o lokalnej społeczności. Może zatem odgrywać ważną rolę przy opracowywaniu lokalnych strategii. Czy odgrywa?

### **Na czym, z punktu widzenia władz miasta, powinna polegać współpraca miejskich instytucji kultury?**

Współpraca miejskich instytucji kultury powinna polegać po pierwsze (minimum) na uzgadnianiu charakteru i terminów organizacji wydarzeń kulturalnych, a zdarza się, że w tym samym czasie dom kultury i biblioteka organizują swoje najważniejsze imprezy. Po drugie, biblioteka może i powinna mieć swój udział w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych przez inicjowanie i współtworzenie partnerstwa lokalnego. Jesteśmy jednak w tym zakresie na początku drogi.



Głos drugi: bibliotekarka  
Zanotowane z rozmowy z dyrektorką Powiatowej i Miejsko-Gminnej Biblioteki Publicznej w Starym Sączu, Marią Sosin.

### **Na czym polega dobra współpraca biblioteki z jej organizatorem – samorządem lokalnym?**

W jedność siła. Jako środowisko biblioteczne występujemy razem: biblioteka powiatowa, jej filie i biblioteki gminne. Trzeba dbać o markę biblioteki. Bibliotekarze i bibliotekarki znają się, uczestniczą w szkoleniach i wyjazdach studyjnych. A warto w tym miejscu wspomnieć, że wszystkie biblioteki tego powiatu wzięły udział w PRB. Podczas różnych wspólnych działań mniejsze placówki wspierane są przez większe. Ta integracja przekłada się potem na lepszą współpracę przy realizacji wspólnych projektów.

Z władzami dobrze jest rozmawiać językiem konkretów, najlepiej językiem wymiernych sukcesów. Na przykład pozyskanych funduszy na inwestycje. Nie należy się tego bać. W powiecie powstało kilka nowych siedzib bibliotek (między innymi dzięki tym pozyskanym funduszom), podczas gdy siedziba biblioteki głównej od dawna jest już za mała i нефункционална. Ale udało się z burmistrzem i starostą odpowiedni budynek znaleźć. Potem musiałam jeszcze przekonać radnych. Na takie okazje trzeba mieć dobrze przygotowane argumenty.

Biblioteka nie może czekać, aż ją zauważą, docenią. Warto angażować się w działania miejskie (na przykład Dni Miasta), czy prace Lokalnej Grupy Działania. Bywać na sesjach rady, żeby wiedzieć, co się dzieje. To jest praca systematyczna. Warto najpierw, jako biblioteka, dać coś od siebie, a potem się domagać. To oczywiście zajmuje dużo czasu, ale coś za coś.

---

Cierpliwość, kontakty bezpośrednie z samorządowcami i nieobrażanie się na władze. To przynosi efekty.

Trzeba mieć pomysły na siebie (czyli na swoją bibliotekę), nie czekać, aż ktoś z władz samorządowych nas zauważy i powie, co mamy robić.

Trzeba pamiętać, że ciągle się uczymy. Najczęściej na własnych błędach. Sprawy urzędowe, które wydają nam się najprostsze do załatwienia, mogą okazać się dużo trudniejsze, albo wręcz pokrzyżować nasze plany. To trzeba przyjąć z pokorą.

### **Jak sprawić, żeby głos biblioteki był uwzględniony w tworzeniu (nowelizowaniu) strategii rozwoju gminy?**

Długo walczyliśmy o to, żeby strategia rozwoju biblioteki wpisała się w gminną strategię rozwoju kultury. Staraliśmy się, aby najważniejsze zapisy z naszej analizy SWOT znalazły się w zbiorczej analizie strategii gminnej. To jest długi proces, który ciągle trwa. Ważne jest, aby pilnować właściwego momentu, kiedy jako biblioteka możemy się włączyć w budowanie tej strategii. Nie można czekać, aż nas do tego zaproszą, a jeśli tego nie zrobią – czuć się urażonymi. Warto mieć swój dobry plan rozwoju, znać potrzeby lokalne, komunikować o tym władzom i pilnować momentu, kiedy zacznie się tworzenie nowej strategii lokalnej.



#### Więcej w publikacjach:

1. Decydujemy razem. Baza dobrych praktyk partycypacji.
2. Bank wiedzy Civis Polonus.
3. Opis projektu Rozpracuj to z biblioteką.
4. Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu.
5. Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych.

## 2. Współpracować...? Tak, ale jak?

Nikt dzisiaj nie podważa wartości współpracy. Podczas zajęć realizowanych w ramach Programu Rozwoju Bibliotek wiele z placówek mogło pochwalić się współpracą z innymi podmiotami, zarówno z organizacjami pozarządowymi, jak i biznesem.

Dzisiaj pytanie brzmi: z kim i w jaki sposób biblioteka może współpracować, z jakich form współpracy może korzystać?

Wyobraźmy sobie, że biblioteka dostrzega, że osoby starsze przychodzące do biblioteki nie potrafią obsługiwać komputera, ksero, faksu, korzystać z katalogów on-line, zamawiać książek przez Internet, nie korzystają ze stanowisk komputerowych w bibliotece.

Co robi w tej sytuacji?

### Scenariusz 1.

Najczęściej<sup>1</sup> biblioteka postanawia zorganizować trzytygodniowe **zajęcia komputerowe** dla ok. 10 seniorów przychodzących do biblioteki, gdyż takie ma możliwości lokalowe i sprzętowe. Jeśli chce wypromować te zajęcia poza biblioteką, skontaktuje się z Klubem Seniora lub Kołem Gospodyń Wiejskich, jeśli poszukuje specjalisty, który poprowadziłby te zajęcia, kontaktuje się z nauczycielem informatyki ze szkoły, urzędu gminy lub działającego w jej miejscowości stowarzyszenia. Czasem sięga po pomoc finansową lokalnych prywatnych przedsiębiorców, jeśli nie ma wystarczającej ilości sprzętu lub odpowiedniego oprogramowania.

### Czy jest możliwy inny scenariusz?

### Scenariusz 2.

Biblioteka może zorganizować spotkanie wszystkich wyżej wymienionych podmiotów, opowiedzieć o swojej obserwacji i próbować zaplanować z pozostałymi instytucjami, organizacjami, podmiotami plan działania na dłuższy okres (np. na rok), obejmujący około 50 starszych osób. Może zajęcia mogłyby odbywać się w szkole, która dysponuje większą liczbą stanowisk komputerowych, a w bibliotece odbywałyby się dodatkowe spotkania-konsultacje prowadzone przez personel biblioteki; do działań mógłby włączyć się np. Bank Spółdzielczy i zorganizować zajęcia lub spotkanie na temat bankowości elektronicznej; może dołączy młodzież ze szkolnego klubu wolontariusza, wspierając osoby starsze w korzystaniu z Internetu, czy z innych programów komputerowych, np. do obróbki zdjęć.

<sup>1</sup> Z rozmów z bibliotekami jednej z grup z III edycji PRB



Obydwa wyżej opisane rozwiązania opierają się na współpracy biblioteki z innymi podmiotami, np. organizacjami pozarządowymi, jednostkami samorządowymi czy sektorem biznesu, jakim jest bank lub prywatny przedsiębiorca.

## Przyjrzyjmy się powyższym przykładom, co je charakteryzuje?

Obszar	Scenariusz 1	Scenariusz 2
<b>Cele współpracy</b>	Realizacja przedsięwzięcia przygotowanego i opracowanego przez bibliotekę	Realizacja przedsięwzięcia wypracowanego wspólnie przez wiele podmiotów
<b>Czas trwania</b>	Krótkotrwała współpraca (po realizacji danego przedsięwzięcia, zakończona wraz z realizacją danego projektu/przedsięwzięcia)	Długotrwała współpraca (często kilkuletnia)
<b>Formy</b>	Głównie udostępnianie zasobów	Różnorodne formy, w tym m.in. wspólna realizacja projektów, barter
<b>Moment nawiązania współpracy</b>	Na początku realizacji, tuż przed realizacją	Kilka miesięcy przed rozpoczęciem działań/ realizacją
<b>Relacje między współpracującymi podmiotami</b>	Na ogół bilateralna (dwustronna) – relacja biblioteki z poszczególnymi podmiotami, brak relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami współpracującymi z biblioteką	Multilateralna (wielostronna)

Źródło: opracowanie własne Katarzyna Sekutowicz

Jak widać, Scenariusz 1. zakłada doraźną współpracę, często biblioteki z 1-2 podmiotami, przy realizacji konkretnego przedsięwzięcia. Scenariusz 2. zakłada wspólne planowanie działań i ich realizację w dłuższym czasie i z wieloma podmiotami. Obydwa modele nie wykluczają się wzajemnie, tylko uzupełniają. Ich wybór zależy od celów, jakie biblioteka chce osiągnąć w swoich działaniach. W pierwszym przypadku dominującym celem jest szybkie, interwencyjne zaspokojenie potrzeby lub realizacja zaplanowanego zadania. W drugim przypadku, poza wykonaniem zadania, celem staje się wzmocnienie wizerunku biblioteki, zdobycie poparcia i zaufania wśród lokalnych organizacji i przedsiębiorców oraz innych instytucji publicznych – zbudowanie sobie poparcia społecznego.

**Opisując przykłady współpracy bibliotek z organizacjami pozarządowymi i biznesem, przyjmujemy szerszą definicję współpracy – zakładającą wszelką wymianę pomiędzy biblioteką a podmiotem reprezentującym inny sektor. Niekoniecznie opierającą się na wkładzie merytorycznym obu stron.**

Sektor biznesu	Biblioteka publiczna	Sektor pozarządowy
promocja	zaspokajanie potrzeb oświatowych	zwiększenie skuteczności swoich działań
poszerzenie grupy odbiorców/klientów/ryнку	zaspokajanie potrzeb kulturalnych	oszczędność finansowa
zbudowanie relacji z klientami	zaspokajanie potrzeb informacyjnych	rozwiązanie problemów, którymi samorząd się nie zajmuje – np. integracja mieszkańców
zwiększanie zysków	uczestniczenie w upowszechnianiu wiedzy i kultury	wpływ na polityki lokalne
wzrost zamożności mieszkańców	?	poprawa jakości życia danej społeczności

Aby biblioteka mogła nawiązać współpracę z innymi podmiotami, bez względu na przyjęty przez nią model współpracy, powinna zrozumieć specyfikę i motywacje kierujące przedstawicielami organizacji pozarządowych czy biznesu.

Wraz z demokracją w Polsce pojawiła się koncepcja, która wyrosła z kultury anglosaskiej, podziału aktywności społeczno-gospodarczej państw demokratycznych na trzy sektory:

- » **pierwszy sektor to administracja publiczna**, określana też niekiedy jako sektor państwowy. Zajmuje się on głównie organizowaniem, przeprowadzaniem i finansowaniem redystrybucji dóbr. Biblioteka jest instytucją należącą do tego sektora.
- » **drugi sektor to sfera biznesu**, czyli wszelkie instytucje i organizacje, których działalność jest nastawiona na zysk, nazywany też sektorem prywatnym. Zaspokaja on przede wszystkim potrzeby materialne, wyrażone w pieniądzu. Przedstawicielem tego sektora jest przedsiębiorca czy bank.
- » **trzeci sektor to organizacje**, grupy działające społecznie i nie dla zysku, czyli organizacje pozarządowe (organizacje non profit). Dąży on do (samo)zaspokojenia potrzeb ludzi, kierując się zasadami i wartościami społecznymi, np. wzajemność, pomoc sąsiedzka. Przedstawicielami tego sektora są m.in. stowarzyszenia i fundacje, ochotnicze straże pożarne, koła gospodyń wiejskich itp.

Zanim biblioteka zacznie nawiązywać współpracę z przedstawicielami innego niż ona sektora, warto poszukać argumentów związanych z korzyściami ze współpracy międzysektorowej dla poszczególnych sektorów.

Jak widać, główne cele biblioteki publicznej<sup>2</sup> i organizacji pozarządowych, szczególnie działających w sferze edukacji, kultury, animacji, są zbieżne. Obu sektorom bezpośrednio zależy na zaspokajaniu potrzeb mieszkańców i poprawie ich jakości życia, m.in. poprzez zapewnienie im równego dostępu do różnorodnych zasobów, np. udziału w imprezach kulturalnych, wyborach itp. Być może dlatego współpraca między tymi dwoma sektorami jest bardzo częsta. Przykładem może być [biblioteka w Szebniach, która prowadzi współpracę z wieloma przedstawicielami sektora pozarządowego](#).

Przekonanie do współpracy sektora pozarządowego będzie skupiało się na pokazaniu korzyści ze wspólnych działań. Nieco inaczej należy przekonywać do współpracy przedstawicieli sektora biznesu.

Pomocne w tym będzie poznanie nowych idei w rozwoju lokalnym i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ważnym pojęciem w nawiązywaniu współpracy międzysektorowej jest pojęcie [społecznie odpowiedzialnego terytorium](#).

**Istotą tej idei jest przekonanie, że wszystkie osoby mieszkające, czy też pracujące w danej miejscowości są członkami i członkiniami lokalnej społeczności, a zatem są odpowiedzialne za to, co się w niej dzieje i powinny się angażować w działania na rzecz jej rozwoju. To myślenie mówiące o tym, że wszystkie trzy sektory – pozarządowy, publiczny i prywatny – stanowią „system naczyń połączonych” i powinny wspólnie działać na rzecz danej miejscowości.**



*Społecznie odpowiedzialne terytorium jest to metoda lokalnego planowania i działania, która ma zapewnić spójność między politykami społecznymi, gospodarczymi, kulturalnymi i ochrony otoczenia. Opiera się ona na założeniu uczestnictwa w procesie planowania i realizacji wszystkich podmiotów i osób mieszkających/działających na danym terenie – w myśl zasady, że wszyscy oni są współodpowiedzialni za rozwój danej społeczności. Tym samym mówi ona o konieczności współdziałania w obszarze kultury, bibliotek, organizacji pozarządowych, jak i biznesu.*

*Piotr Wołkowiński*

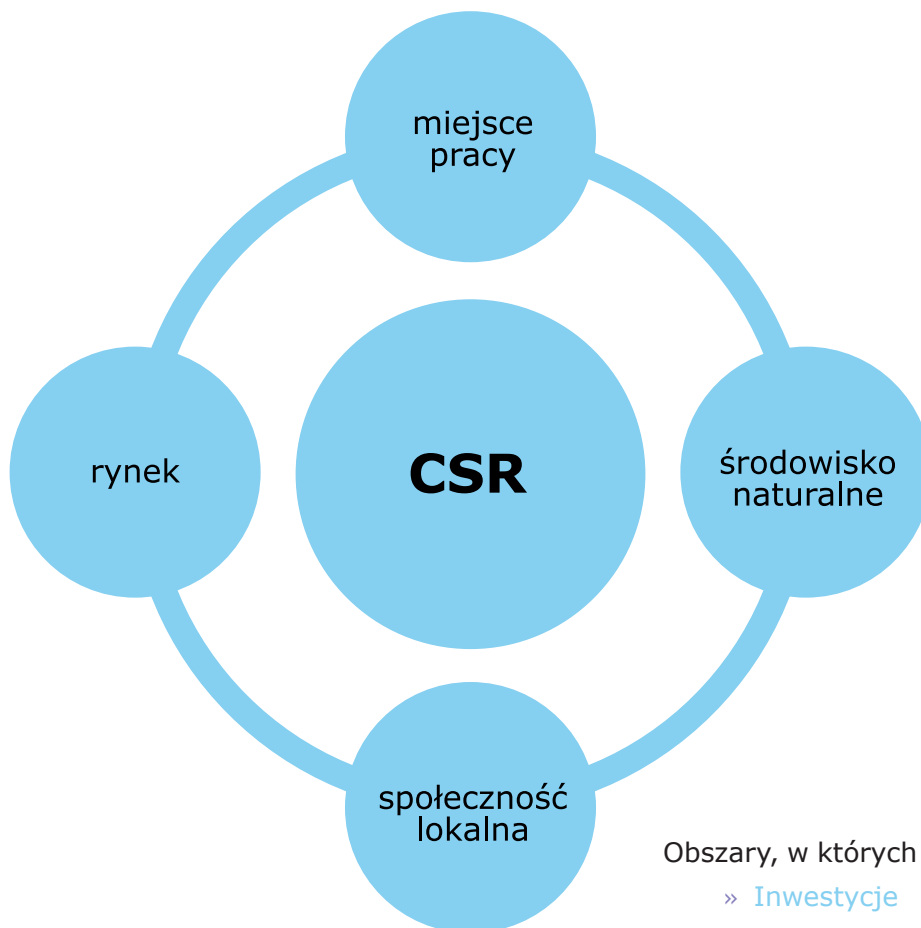
Z pojęciem tym wiąże się pojęcie „społecznej odpowiedzialności biznesu” (CSR – Corporate Social Responsibility). Chcąc zachęcić lokalny biznes do współpracy, biblioteka przede wszystkim powinna zapoznać się z założeniami tego podejścia.

<sup>2</sup> Zgodnie z art. 18, ust. 1, Ustawy o bibliotekach

## Co to jest odpowiedzialny biznes?

Odpowiedzialny biznes to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo<sup>3</sup>.

### CSR ma 4 wymiary:



Obszary, w których przejawiają się zasady CSR

- » Inwestycje społeczne, np. ekonomia społeczna
- » Programy społeczne powiązane z biznesem
- » Dobroczynność
- » Wolontariat pracowniczy

Dla bibliotek wymiar CSR „społeczność lokalna” jest najistotniejszy, ponieważ jako instytucja publiczna działa na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców. Oznacza on m.in. prowadzenie lub dofinansowywanie przez przedsiębiorców działań na rzecz poprawy życia osób będących w trudniejszej sytuacji, np. osób z niepełnosprawnością ruchu czy wzroku, osób długotrwale bezrobotnych; wspieranie charytatywnych imprez, np. balów, z których dochód przeznaczony jest na pomoc chorym dzieciom lub dzieciom z domu dziecka. To także oddelegowywanie własnych pracowników, aby pomagali innym.

<sup>3</sup> Wg definicji Komisji Europejskiej zawartej w „Odnowionej strategii UE na lata 2011–2014 dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”

## Jakie korzyści przynosi firmie prowadzenie odpowiedzialnego biznesu w obszarze zaangażowania społecznego<sup>4</sup>?

- » Wzrost zainteresowania inwestorów – dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej.
- » Zwiększenie lojalności klientów – wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Ludzie coraz bardziej zwracają uwagę przy zakupie danego produktu/usługi na ekologię, działania społeczne firmy itp.
- » Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi – udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych, wymiernych inwestycji społecznych ułatwiają jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie.
- » Wzrost konkurencyjności – dzięki zbudowaniu relacji z klientami, samorządem, innymi instytucjami firma zdobywa przewagę konkurencyjną.
- » Budowanie tożsamości pracowników z firmą i poprawa jakości kadry – gdy poprawia się wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.

Tych argumentów może użyć biblioteka, nawiązując współpracę z biznesem. Więcej na temat CSR i argumentów do wykorzystania w nawiązywaniu współpracy z biznesem można znaleźć m.in. na stronie [Forum Odpowiedzialnego Biznesu](#).

Zainteresowanych zachęcam do zapoznania się z przykładem rozbudowanych działań CSR w firmie Orange Polska, która, poza prowadzeniem Fundacji Orange, włącza się także w inne działania społeczne ([raport CSR](#), szczególnie strony 112–125).

Istnieje już [grupa bibliotek współpracująca z biznesem](#) i to z sukcesem. Należy do nich m.in. biblioteka w Łapach, biblioteka w Olkuszu czy Ożarowie Mazowieckim.

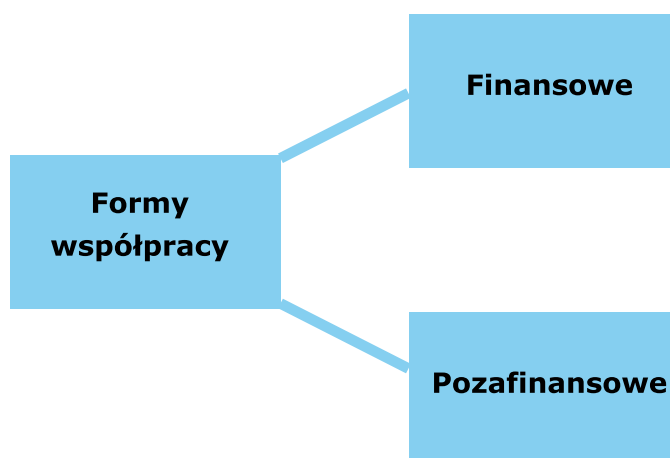


### Praktyki z życia bibliotek

Pracownicy biblioteki w Ożarowie Mazowieckim z zaskoczeniem odkryli, że z pomysłem na szkolenia informatyczne dla pokolenia 50+ biblioteka „wstrzeliła się” w potrzebę firmy: „Chodzi tu przede wszystkim o ułatwienie kontaktów z klientami giełdy, przyzwyczajenie ich do korzystania z informacji zamieszczanych na stronie www Bronisz i komunikowania się za pomocą nowoczesnych technologii. Spółka działa zresztą zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu i jest otwarta na różne wspólnie podejmowane działania”. (cytat z artykułu „Biznes(wo)man też człowiek, czyli o współpracy bibliotek z biznesem”).

<sup>4</sup> Na podstawie zapisów na stronie [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)

## Wybrane formy współpracy biblioteki z biznesem i organizacjami pozarządowymi



### Formy finansowe

#### Darowizna

To rodzaj umowy prawa cywilnego, która ma na celu nieodpłatne przysporzenie obdarowanemu korzyści (wzbogacenie obdarowanego) kosztem majątku darczyńcy. Warunkiem potraktowania danej korzyści majątkowej lub rzeczowej jako darowizna jest jej „bezinteresowny” charakter. Darowizna to forma współpracy finansowej, którą biblioteka może stosować zarówno w odniesieniu do osób indywidualnych, przedsiębiorców, jak i organizacji pozarządowych. Darowizna może mieć charakter finansowy lub rzeczowy, przykładem korzystania z różnorodnych form darowizny może być [działalność biblioteki w Jaworznie](#). Należy pamiętać, że darowizny przekazane na rzecz biblioteki publicznej nie podlegają odliczeniu od dochodu.

#### Dotacja

Jest to bardzo popularna forma współpracy. Dotyczy ona głównie współpracy biblioteki z organizacjami pozarządowymi, choć nie tylko. Współpraca ta może przybierać kilka wymiarów.

#### 1. Samodzielne składanie wniosków do grantowych organizacji pozarządowych.

Przykładem takiego działania może być [dotacja dla Gminnej Biblioteki Publicznej w Sędziejowicach z Programu „Równać szanse”](#) prowadzonego przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności (operator Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży).

Szczególną uwagę warto zwrócić na fundacje korporacyjne. Są to fundacje założone przez firmy, przedsiębiorców. Z jednej strony, jako fundacje należą one do sektora pozarządowego, z drugiej natomiast są w pewnej mierze częścią sektora biznesu. Najbardziej znaną fundacją korporacyjną wśród

bibliotek jest Fundacja Orange, która realizuje Program „Orange dla bibliotek” oraz Akademia Orange i Pracownia Orange. Pełna lista fundacji korporacyjnych znajduje się na stronie [Forum Darczyńców](#).

**2. Wspólne składanie wniosku biblioteki i organizacji pozarządowej** o dotacje do programów grantowych czy pomocowych. Jest to najczęściej spotykany wymiar. Ze względu na przewagę możliwości dofinansowywania projektów przez organizacje pozarządowe, to one są na ogół liderem projektu, biblioteka zaś partnerem. Przykładów takich form współpracy jest wiele, można powiedzieć, że oferta bibliotek byłaby dużo uboższa, gdyby nie realizacja zadań z organizacjami pozarządowymi. Przykładem takiego wymiaru współpracy jest m.in. realizowany przez Miejską Bibliotekę Publiczną w Ozorkowie wraz ze Związkiem Harcerstwa Polskiego projekt „Młody kreator kultury” finansowany z dotacji Fundacji PZU, czy projekt [Akademia Małych-Ciekawych](#), realizowany w Gminnej Bibliotece Publicznej w Świerkłańcu wraz ze Stowarzyszeniem Miłośników Nakła Śląskiego im. Jana Bursiga i przy pomocy Powiatowej Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Tarnowskich Górach (podpisano formalne porozumienie o współpracy na rzecz dobrej realizacji projektu). „Akademia Małych-Ciekawych” została dofinansowana przez Fundację im. Jana Kantego Steczkowskiego, z programu grantowego „Na dobry początek”.

## Sponsoring

Oznacza „wsparcie majątkowe wyrażające się w rzeczach, usłudze i/lub środkach finansowych, udzielone przez podmiot gospodarczy, bądź inny (sponsora), obliczone na wzajemność, tj. zbudowane na zasadzie świadczenia i udzielonej za nie rekompensaty, mające postać umowy prawnej”<sup>5</sup>. Cechą tej formy współpracy jest:

- » wzajemność – wspieranie biblioteki w zamian za pewne określone świadczenia biblioteki wobec obdarowujących,
- » wykorzystywanie zarówno środków finansowych, jak i wkładu rzeczowego lub usług,
- » służyć sektorowi biznesu głównie do osiągnięcia takich celów, jak: reklama, popularność, budowanie wizerunku, osiągnięcie efektów ekonomicznych.

Jest to forma współpracy stosowana przez biblioteki w relacji z sektorem biznesu. Jest dostępna dla bibliotek mających status instytucji kultury i odpowiednie zapisy statutowe w paragrafie poświęconym majątkowi biblioteki. Poniżej znajduje się fragment statutu Miejskiej Biblioteki Publicznej w Jaworznie (zapis ze strony internetowej, po konsultacji z dyrekcją biblioteki), mogący stanowić przykład zapisów statutowych dotyczących majątku (szczególnie par. 9 pkt 4 i par. 10).

Należy pamiętać, że sponsoring jest formą działalności gospodarczej i dochody z tego tytułu podlegają opodatkowaniu.

<sup>5</sup> STECKI, L. Sponsoring. TNOiK Toruń 2000

**Przykład:***Rozdział V**Majątek i finanse**§ 9*

- 1. Biblioteka prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawach: o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, o rachunkowości, o finansach publicznych.*
- 2. Podstawą gospodarki finansowej Biblioteki jest plan działalności instytucji zatwierdzony przez dyrektora z zachowaniem kwot dotacji z budżetu miasta.*
- 3. Kwoty dotacji, o których mowa w ust. 2 planuje się corocznie w budżecie miasta.*
- 4. Przychodami Biblioteki są dotacje z budżetu miasta, wpływy z prowadzonej działalności, w tym ze sprzedaży składników majątku ruchomego, z wyjątkiem zabytków, oraz wpływy z umów najmu i dzierżawy składników majątkowych, środki otrzymywane od osób fizycznych i prawnych oraz z innych źródeł.*
- 5. Roczne sprawozdanie finansowe zatwierdza Rada Miejska w Jaworznie.*

*§ 10*

- 1. Biblioteka może prowadzić działalność gospodarczą według zasad określonych w obowiązujących przepisach w zakresie:
  - 1) usługowej działalności wydawniczej i reklamowej,*
  - 2) usług poligraficznych i introligatorskich,*
  - 3) sprzedaży książek i czasopism,*
  - 4) udostępniania pomieszczeń.**
- 2. Środki uzyskane z działalności gospodarczej mogą być wykorzystane wyłącznie w celu finansowania działalności statutowej Biblioteki.*

**Innowacyjne metody współpracy finansowej bibliotek, głównie z biznesem:****Marketing wiązany**

Polega on na umowie odprowadzania określonej procentowo kwoty od każdej sprzedanej sztuki towaru, tak więc np. biblioteka otrzymuje 1% od każdego sprzedanego w pobliskiej księgarni audiobooka. Osoby kupujące są poinformowane, że część pieniędzy wpływa na konto biblioteki.



## Payroll

Polega na współpracy z konkretnymi firmami i instytucjami i adresowany jest przede wszystkim do pracowników tych firm. Payroll polega na dobrowolnym przekazywaniu przez pracownika drobnej kwoty pieniężnej, odliczanej co miesiąc od jego pensji. Firma najczęściej dokłada określoną sumę z własnego budżetu – jest to z reguły suma wszystkich składek pracowniczych. Wpłaty te nie są zbyt wysokie, dzięki czemu nie stanowią obciążenia dla pracowników. Zarówno wysokość składki, jak i sam udział w programie są dobrowolne. Pracownik w każdej chwili może zrezygnować z udziału w payrollu albo zmienić wysokość składki. Payroll ma charakter „zorganizowanej” darowizny, która jest uwzględniana przy wypłacie pensji, z odliczeniem zadeklarowanej kwoty.

Podczas poszukiwań inspiracji do niniejszego artykułu nie spotkałam się w Polsce z taką formą współpracy bibliotek z biznesem.

## Formy pozafinansowe

### Wsparcie merytoryczne i rzeczowe (np. marketingowe, promocyjne)

Forma ta może być stosowana przez biblioteki zarówno we współpracy z biznesem jak i organizacjami pozarządowymi. Wśród zasobów udostępnianych przez bibliotekę, i tych, z których biblioteka korzysta, znajdują się często m.in.: lokal, sprzęt komputerowy, sprzęt biurowy, np. ksero, usługi, a także zajęcia prowadzone przez pracowników/czki biblioteki.

Przykładem takiej współpracy może być ogólnopolska akcja „[Biblioteki to miejsca przyjazne sztabom WOŚP](#)”, organizowana przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego i Fundację WOŚP. W akcji tej wzięło udział 335 bibliotek lokalnych.

Innym przykładem jest nieodpłatne udostępnienie sali przez Bibliotekę Publiczną w Olsztynie na spotkania konsultacyjne planu „Estetyzacja i ożywienie gospodarcze Starego Miasta w Olsztynie”.

## Barter

Jest to wzajemna wymiana towarów lub usług. Tu, rozumiany szeroko, zarówno jako udostępnienie przez bibliotekę swoich zasobów organizacji, jak i korzystanie przez bibliotekę z zasobów organizacji. Barter powinien być prowadzony w oparciu o umowę barterową (o barterze i umowie barterowej w działalności organizacji pozarządowych więcej można przeczytać w [poradniku](#)). Ważne jest, że opodatkowaniu podatkiem dochodowym podlega dochód, czyli różnica między przychodem i kosztami uzyskania przychodów. W umowie barterowej koszty i przychody są równe, zatem nie powstaje dochód – więc nie ma podstawy do płacenia podatku dochodowego. Biblioteką mającą doświadczenia barterowe i podpisującą umowy barterowe jest m.in. Miejska Biblioteka w Jaworznie.

## Wspólne działania oparte na wkładzie własnym poszczególnych partnerów

Chodzi o przedsięwzięcia, które są przeprowadzone jedynie z użyciem zasobów poszczególnych partnerów, bez dodatkowych dotacji ze źródeł zewnętrznych. Przykładem takiego działania może być [Se-ma-for Film Festival](#) zrealizowany dzięki Miejskiej Bibliotece w Ozorkowie oraz Fundacji Filmowej Se-ma-for.

## Wolontariat



**Wolontariat** to bezpłatne, świadome i bezinteresowne działanie na rzecz innych, wykraczające poza związki rodzinno-koleżeńsko-przyjacielskie<sup>6</sup>.

Biblioteka może samodzielnie organizować wolontariat, ale może także skorzystać z pomocy wolontariuszy współpracujących z sektorem pozarządowym i sektorem biznesu. Jeśli chce samodzielnie zorganizować wolontariat w swojej placówce, to może skorzystać np. z [Programu Erasmus +](#), który wspiera rozwój wolontariatu międzynarodowego. Tak zrobiła m.in. Miejska Biblioteka Publiczna w Olsztynie, która samodzielnie aplikowała o środki Programu oraz Miejska Biblioteka Publiczna Widzew-Łódź, która realizuje projekt wspólnie z Fundacją Edukacji i Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego z Łodzi (koordynacja projektu jest po stronie organizacji, natomiast biblioteka przyjmuje wolontariuszy).

W przypadku pozyskania wolontariusza z sektora pozarządowego kluczowym partnerem dla bibliotek są [centra wolontariatu zrzeszone w sieć](#), ale także organizacje pozarządowe prowadzące wolontariat niezrzeszone w sieci. W przypadku sektora biznesu znane jest zjawisko tzw. wolontariatu pracowniczego, który jest jednym z elementów wspomnianego wcześniej CSR. Pracownicy firmy dobrowolnie i wolontarystycznie angażują się w działania społeczne, a firma, w której są zatrudnieni, wspiera ich aktywność społeczną, np. poprzez oddelegowanie ich do pracy wolontarystycznej w godzinach pracy lub wyposażając ich w niezbędny do wykonania zadań sprzęt. Często wolontariat taki polega na ofiarowaniu „dodatkowych rąk do pracy”. Szczególną odmianą wolontariatu pracowniczego jest wolontariat kompetencji, w którym kluczową rolę odgrywa wykorzystanie posiadanych przez pracowników umiejętności na rzecz innej instytucji, organizacji, np. wolontariat specjalisty ds. informatyki. Ze względu na rozpowszechnienie się nowych technologii w wolontariacie zaczęto wyróżniać także tzw. e-wolontariat. Polega on m.in. na świadczeniu poprzez Internet takich usług jak crowdfunding (zbieranie środków poprzez sieć), dziennikarstwo obywatelskie (publikowanie artykułów i zdjęć na stronie biblioteki lub na profilu na Facebooku), e-learning (prowadzenie zajęć edukacyjnych za pomocą oprogramowania komputerowego, co sprawia, że osoby mogą w nich uczestniczyć, nie wychodząc z domu), gromadzenie wiedzy (wyszukiwanie informacji w Internecie) itp.

Przykładem wolontariatu pracowniczego mogą być [działania podjęte przez firmę Tchibo](#) czy [Fundację Kronenberga](#).

<sup>6</sup> Poradnik Wolontariat w bibliotece. Informacje praktyczne i wskazówki dla bibliotekarzy.

---

## Partnerstwa lokalne

Jest to forma zakładająca współpracę więcej niż dwóch podmiotów, rekomendowana jest współpraca podmiotów reprezentujących wszystkie trzy sektory, a więc sektor publiczny, którego przedstawicielem może być biblioteka, sektor pozarządowy, który reprezentuje najczęściej fundacja lub stowarzyszenie oraz sektor biznesu, reprezentowany przez lokalnego przedsiębiorcę. Cechą charakterystyczną partnerstw lokalnych jest ich strategiczny, długofalowy charakter (w odróżnieniu od partnerstw projektowych, które rozpadają się po zakończeniu projektu).

Przykładem długofalowego partnerstwa, w którym biblioteka odgrywa bardzo ważną rolę, jest [Koalicja na rzecz Ochoty](#). Została ona założona w 2001 roku. W jej skład wchodzi przedstawiciele/przedstawicielki wszystkich trzech sektorów, m.in. Biblioteka „Przystanek Książka”. Biblioteka w ramach partnerstwa m.in. organizuje Podwórkową Gwiazdkę, Dzień Sąsiada. Długofalowym partnerstwem jest także [Partnerstwo dla Zatrasia i Rudawki „Żoliborz IV”](#) i [Koalicja na rzecz Powiśla](#). Tu także biblioteki są jednym z członków partnerstwa.

## Klustry

Jest to zlokalizowana blisko siebie grupa przedsiębiorstw, instytucji i organizacji, działających w pokrewnych sektorach, powiązanych ze sobą zależnościami formalnymi i nieformalnymi, która poprzez współpracę i koncentrację cennych zasobów pozwala przedsiębiorstwom/instytucjom osiągnąć lub wzmocnić ich przewagę konkurencyjną. Jest to rozwijająca się obecnie forma współpracy kojarzona głównie z sektorem biznesu. Jednak sektor kultury to także sektor biznesu. Jednym z typów klastrów są tzw. [klastry w sektorach kreatywnych](#).

Do branż kreatywnych zalicza się m.in. architekturę, reklamę, radio, telewizję, prasę, itp. Cechą wyróżniającą klustry jest to, że ich członkami są nie tylko podmioty nastawione na aspekt ekonomiczny, ale także ludzie/instytucje/organizacje kultury i sztuki. Wśród udziałowców klastrów kreatywnych wymienia się publiczne instytucje kultury, takie jak domy kultury czy biblioteki. Niestety w żadnym z [istniejących obecnie klastrów](#) kreatywnych nie ma biblioteki. Jedynym, w którym biblioteka uczestniczy, jest klaster założony tylko przez biblioteki – Klaster Bibliotek Bi@lskich.

---

Biblioteki w dużym stopniu wykorzystują wiele z istniejących możliwości współpracy zarówno z organizacjami pozarządowymi, jak i z biznesem. Jednak wydaje się, że istnieją formy współpracy, które należałoby upowszechnić. Należą do nich m.in. sponsoring, długofalowe partnerstwa lokalne czy klustry. Warto zatem zachęcać biblioteki do form długofalowych i multilateralnych, a więc opartych na jednoczesnej współpracy wielu partnerów.

---

---

## 3. Rozwijamy współpracę

Mówiąc o bibliotece jako o miejscu współpracy, uwzględniamy wszystkie podejmowane przez nią działania wraz z innymi – osobami, instytucjami, organizacjami. Mogą to być zarówno działania inicjowane przez bibliotekę, jak i działania innych podmiotów, w które biblioteka się włącza lub, jak ma to miejsce w przypadku partnerstw, inicjatywy wspólnie wypracowywane od etapu pomysłu, przez realizację, po ewaluację.

### Przyjaciel Biblioteki

Przyjaciel Biblioteki to – najkrócej ujmując – osoba, która nie jest pracownikiem biblioteki, ale uczestniczy w jej życiu na różnych płaszczyznach, jest zainteresowana sprawami biblioteki, na miarę swoich kompetencji i możliwości wspiera bibliotekę w jej funkcjonowaniu.

Analizując aktywność Przyjaciół Biblioteki, można wyodrębnić powiązane ze sobą dwa kierunki ich oddziaływań:

- » wewnętrzny – polega na wzmacnianiu potencjału biblioteki umiejętnościami, kompetencjami, wsparciem w codziennym funkcjonowaniu biblioteki oraz w czasie organizowanych wydarzeń i akcji na szerszą skalę;
- » zewnętrzny – to szeroko rozumiane rzecznictwo w sprawach biblioteki w samorządzie, instytucjach, środowisku lokalnym; to dbałość o sprawy biblioteki w szerszych gremiach (np. sesjach rady gminy), pomoc w pozyskiwaniu środków na działalność biblioteki.

Przyjacielem Biblioteki może być każda osoba, która identyfikuje się z biblioteką i chce ją wspierać. Wśród Przyjaciół Biblioteki są osoby w różnym wieku – od dzieci po seniorów, posiadający bardzo zróżnicowane umiejętności i kompetencje, którzy wnoszą w życie biblioteki pomoc, życzliwość i wsparcie. Dobrze jest także zadbać, by wśród Przyjaciół Biblioteki znalazły się osoby „ważne” dla społeczności – radni, przedstawiciele instytucji samorządowych. Tacy Przyjaciele być może nie pomogą nam w codziennej pracy biblioteki, nie poprowadzą ciekawych zajęć, ale mogą być „rzecznikami” interesów biblioteki w szerszych gremiach. Niektóre biblioteki do grona Przyjaciół zapraszają także właścicieli lub przedstawicieli lokalnych firm czy mediów. Obecność w gronie takich Przyjaciół ułatwia bibliotece pozyskiwanie potrzebnych do realizacji działań darów (nagrody, poczęstunek, zakup nowości) oraz promocję działalności biblioteki w mediach.

---

## Dlaczego warto mieć Przyjaciół Biblioteki?

Dlaczego w ogóle warto mieć przyjaciół? Wiemy, że są osoby, na które możemy liczyć w różnych sytuacjach zarówno wtedy, kiedy możemy wspólnie cieszyć się sukcesami, ale także wówczas, kiedy spotykają nas różnego rodzaju trudności. Obecność Przyjaciół daje nam świadomość, że nie jesteśmy w tych sytuacjach sami, ale możemy liczyć na konkretną pomoc. Zwłaszcza w małych bibliotekach obecność Przyjaciół może sprawić, że oferujemy swoim użytkownikom ofertę bogatszą o działania, które przygotowuje nasz Przyjaciel.

Przyjaciele Biblioteki mogą wspierać bibliotekę w różnorodny sposób:

- » pomagać przy organizacji imprez,
- » wspierać w pisaniu projektów i pozyskiwaniu darów dla biblioteki,
- » prowadzić zajęcia dla dzieci, seniorów z różnych dziedzin (artystycznych, regionalnych, informatycznych),
- » promować działalność biblioteki w środowisku lokalnym, w mediach.

To, w czym może wspierać nas Przyjaciel Biblioteki, zależy w dużej mierze od jego indywidualnych predyspozycji, możliwości i chęci.

## Skąd biorą się Przyjaciele Biblioteki?

Istnieje wiele sposobów pozyskiwania Przyjaciół Biblioteki. Jednym z nich jest wyłanianie Przyjaciół spośród czytelników biblioteki. Pracując na co dzień, możemy zaobserwować osoby, które odwiedzają nas częściej, są zainteresowane tym, co dzieje się w bibliotece, czasami same oferują swoją pomoc lub chęć włączenia się w działania biblioteki. Warto takim osobom zaproponować współpracę. Mogą to być nie tylko nasi stali czytelnicy, ale także osoby, którym biblioteka użycza swoich pomieszczeń – np. seniorzy, regionaliści.

O potencjalnych Przyjaciółach Biblioteki powinno się pamiętać także podczas badania zasobów i potrzeb społeczności lokalnej. Przy przeprowadzaniu takiej diagnozy warto zwrócić uwagę na osoby, które mają ważne dla nas zasoby (np. wiedzę, umiejętności) i zaprosić je do współpracy.

Innym sposobem pozyskiwania Przyjaciół są zaproszenia kierowane do osób „ważnych” w społeczności lub posiadających umiejętności i kompetencje, na których bardzo nam zależy. W przypadku takich osób warto zrobić pierwszy krok i zaprosić je na spotkanie, podczas którego najpierw przedstawiony zostanie sposób funkcjonowania naszej biblioteki, aby następnie zaproponować takiej osobie wejście do grona Przyjaciół Biblioteki.

Mając Przyjaciół Biblioteki, korzystając z ich potencjału i pomocy, warto pamiętać o podtrzymywaniu tej relacji nie tylko przez wspólną pracę, ale także zapraszanie Przyjaciół do wspólnego świętowania. Może ono przybierać różne formy, np.:

- » uroczyste nadawanie tytułu „Przyjaciel Biblioteki” – [Śródmiejska Biblioteka Publiczna w Krakowie nadaje tytuł Przyjaciel Biblioteki](#);

- » spotkanie przy kawie i ciasteczku dla przyjaciół biblioteki – [spotkanie z przyjaciółmi i darczyńcami Biblioteki Miejskiej w Bytowie](#);
- » założenie „Księgi Przyjaciół Biblioteki” lub tablicy z Przyjaciółmi Biblioteki – [Galeria Przyjaciół Miejskiej Biblioteki Publicznej w Żorach](#);
- » zapraszanie przyjaciół na uroczystości organizowane przez Bibliotekę – [Jubileusz w gronie Przyjaciół Miejsko-Powiatowej Biblioteki w Kwidzynie](#);
- » utworzenie Klubu Przyjaciela Biblioteki – [Klub Przyjaciół w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Opocznie](#);
- » pamięć o Przyjaciółach Biblioteki przy okazji świąt i osobistych uroczystości Przyjaciela, np. [imieniny życzenia dla przyjaciół i sponsorów biblioteki szkolno-środowiskowej w Ogrodzonej](#);
- » podziękowania za pomoc i wsparcie – [Podziękowania dla Przyjaciół Biblioteki w Przodkowie](#);
- » organizacja Dnia Przyjaciół Biblioteki.

## Stowarzyszenie przy bibliotece

Jednym z możliwych sposobów na zbliżenie Przyjaciół do biblioteki i jej spraw, a jednocześnie na poszerzanie możliwości działań, jest tworzenie przy bibliotekach stowarzyszeń.



**Stowarzyszenie to organizacja pozarządowa, tzw. organizacja non profit, jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych.** Stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności. Stowarzyszenie opiera swoją działalność na pracy społecznej członków, ale może też zatrudniać pracowników. Innymi słowy stowarzyszenie to grupa osób, która postanawia wspólnie działać społecznie. Prawo tworzenia stowarzyszeń przysługuje obywatelom polskim mającym pełną zdolność do czynności prawnych (tzn. ukończone 18 lat i nieubezwłasnowolnionym prawomocnym orzeczeniem sądu) i niepozbawionym praw publicznych prawomocnym orzeczeniem sądu.

Członkami tworzonej organizacji mogą być zarówno sympatycy-przyjaciele biblioteki, jak i chętni członkowie zespołu biblioteki. Dzięki organizacji prawnej, jaką jest stowarzyszenie, możliwa jest większa samodzielność, szersza przestrzeń i możliwości do działania oraz uniezależnienie się od struktur samorządowych.

Warto wspomnieć, że **stowarzyszenie to formuła oparta o zasady demokratycznego, partycypacyjnego zarządzania i podejmowania decyzji.** Udział w stowarzyszeniu jest zupełnie dobrowolny. Jego członkowie samodzielnie decydują o celach, które są dla nich ważne, opracowują programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwalają akty wewnętrzne dotyczące działalności. Do struktur władzy w stowarzyszeniu należą: walne zebranie członków, komisja rewizyjna (organ kontroli wewnętrznej) i zarząd (organ reprezentujący organizację).

---

**Walne zgromadzenie (zebranie) członków jest najwyższą władzą stowarzyszenia** (art. 11 ust. 1 Prawa o stowarzyszeniach). Walne zebranie członków podejmuje uchwały w sprawach, w których statut nie określa właściwości władz stowarzyszenia.

Sposób wybierania władz oraz czas kadencji określony jest w statucie organizacji. Najważniejsze decyzje dotyczące organizacji i jej działań podejmuje wszyscy członkowie, tzw. walne zebranie członków. Decyzje te zapisywane są w postaci uchwał. Zarząd stowarzyszenia wykonuje wolę walnego zebrania członków, a także odpowiada przed nim za swoje działania (np. czy wywiązał się z zadań nałożonych na niego uchwałą wszystkich członków). Jest także monitorowany przez wewnętrzny organ kontrolny (obowiązkowo powoływany), komisję rewizyjną.

Stowarzyszenie działające przy bibliotece może występować w roli partnera biblioteki we wspólnie realizowanych przedsięwzięciach. Jako organizacja pozarządowa może korzystać także z innych niż biblioteka źródeł finansowania, dzięki którym możliwa jest realizacja przedsięwzięć na szerszą skalę i przy większym wsparciu finansowym. Do najpopularniejszych sposobów pozyskiwania środków na działania stowarzyszeń należą:

- » **składki członkowskie**, czyli obowiązkowe wpłaty członków na rzecz stowarzyszenia. Informacje o sposobie uzyskiwania składek członkowskich (czyli o tym, kto ustala, zmienia ich wysokość, kto je zbiera itp.) muszą być umieszczone w statucie organizacji;
- » **dotacje**, czyli bezzwrotna pomoc finansowa otrzymana od donatora na realizację działań statutowych. Dotacji mogą udzielać instytucje Unii Europejskiej, urzędy marszałkowskie, urzędy miast i gmin jako organy administracji rządowej i samorządowej, firmy prywatne czy inne organizacje grantodawcze. Organizacje ubiegając się o dotację muszą najczęściej przystąpić do procedury konkursowej. Bieżące informacje na temat dostępnych konkursów i procedur wnioskowania można znaleźć na portalach: <http://fundusze.ngo.pl/>, <http://www.eurodesk.pl/>;
- » **darowizna finansowa i rzeczowa**, zgodnie z kodeksem cywilnym jest to forma umowy, w której darczyńca zobowiązuje się do bezpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego, kosztem swego majątku. Darowiznę mogą dawać i otrzymywać zarówno osoby prywatne, jak i osoby prawne. Darowiznę mogą stanowić zarówno pieniądze przeznaczone na działalność statutową organizacji, jak i dary rzeczowe. Często stowarzyszenia precyzują, jakie dary są im potrzebne, przez co mogą uniknąć napływu rzeczy nieprzydatnych. Można np. ogłosić, że organizacja poszukuje mebli do wyposażenia klubu dla młodzieży, czy gier edukacyjnych, z których będą korzystały dzieci w świetlicy;
- » **sponsoring** polega na finansowaniu określonego przedsięwzięcia w celu promocji (osoby, firmy) sponsora. Celem sponsoringu jest utrzymanie lub podniesienie renomy, poprawa lub zmiana wizerunku sponsora – firmy lub osoby. Sponsor przekazuje środki finansowe, materialne lub usługi w zamian za działania promocyjne ze strony sponsorowanego. Warunki tej współpracy powinny być zawarte w umowie sponsoringowej;

- » **zbiórki**, czyli publiczne zbieranie rzeczy lub pieniędzy na pewien z góry określony cel, który musi być: godny poparcia ze względu na interes publiczny (np. remont świetlicy dla dzieci; organizacja wyjazdu wakacyjnego dla dzieci z ubogich rodzin); zgodny z prawem; zgodny ze statutem stowarzyszenia;
- » **jeden procent** – obywatele (płacący podatki dochodowe) mogą przekazać 1% swego podatku na rzecz wybranych przez siebie organizacji pozarządowych. Z tej formy pozyskiwania środków finansowych mogą skorzystać tylko te organizacje, które mają sądownie zarejestrowany status organizacji pożytku publicznego.

Więcej informacji na temat możliwości i procedur pozyskiwania środków finansowych na działalność organizacji pozarządowej znajduje się na portalu [ngo.pl](http://ngo.pl).

Przykładem wspólnej inicjatywy, która mogła zostać zrealizowana w Filii Gminnej Biblioteki Publicznej w Trzciny dzięki funduszom pozyskanym przez Stowarzyszenie Rozwoju Kultury Ludowej Ziemi Jasielskiej (z Fundacji Wspomagania Wsi), była organizacja ferii zimowych pod hasłem „[Moja miejscowość w Internecie](#)”. Przez cały czas trwania ferii w bibliotece organizowane były codziennie zabawy integracyjne, konkursy, spotkania z ciekawymi ludźmi, a przede wszystkim warsztaty plastyczno-manualne. Ponadto organizatorzy zapewnili uczestnikom wycieczki, konkursy z nagrodami i wyżywienie.

Pomocą dla wszystkich zainteresowanych tworzeniem stowarzyszenia może być poradnik „[Jak założyć stowarzyszenie krok po kroku](#)”.

W naszych społecznościach spotykamy się z różnymi organizacjami pozarządowymi, nawiązujemy z nimi współpracę, organizujemy wspólne wydarzenia i akcje. Czy mając już potencjał innych organizacji pozarządowych, warto zabiegać o tworzenie nowego stowarzyszenia przy bibliotece? Jeśli tylko mamy chętnych do tworzenia takiej organizacji – warto. Stowarzyszenie powstające przy bibliotece może być w sposób szczególny nastawione na współpracę i wzmacnianie potencjału biblioteki. Oczywiście to, jakie cele postawi sobie organizacja, zależy od członków-założycieli i w myśl obowiązujących zasad nikt nie powinien ich odgórnie narzucać.

W praktyce możemy zetknąć się z trzema podstawowymi kierunkami działań organizacji powstających przy bibliotekach:

- » „**stowarzyszenie dla biblioteki**” – cele statutowe takiej organizacji nastawione są głównie na wzmacnianie potencjału konkretnej biblioteki, wspieranie jej, poszerzanie działań. Tego typu organizacje m.in. pomagają bibliotece w stałym powiększaniu księgozbioru, pozyskują pieniądze na remonty czy wyposażenie biblioteki, często we współpracy z biblioteką organizują konkursy, imprezy okolicznościowe, wydarzenia promujące bibliotekę.



- 
- » **„stowarzyszenie z biblioteką”** – cele statutowe tego typu organizacji są zbieżne z celami działań biblioteki, zatem mogą dotyczyć promocji czytelnictwa, rozwijania i zaspokajania potrzeb czytelniczych, upowszechniania wiedzy i rozwoju kultury, ale nie są bezpośrednio nastawione na wzmocnienie potencjału biblioteki jako instytucji. Takie organizacje mogą być partnerem w większości działań biblioteki takich jak: organizacja zajęć dla różnych grup wiekowych, imprez okolicznościowych promujących czytelnictwo, konkursów, spotkań z ciekawymi ludźmi (pisarzami, poetami, twórcami ludowymi). Dzięki łączeniu zasobów (ludzkich, finansowych, lokalowych, rzeczowych) biblioteki i organizacji wydarzenia te mogą być organizowane na większą skalę i dla większej liczby użytkowników.
  
  - » **„stowarzyszenie – partner biblioteki”** – cele statutowe tych organizacji są szersze, niezwiązane z biblioteką. Mogą to być organizacje o bardzo szerokich celach związanych z rozwojem tradycji i kultury w gminie/mieście, edukacji, pomocy społecznej czy też wąsko ukierunkowane, np. na konkretną grupę odbiorców – osoby z niepełnosprawnością, seniorów lub młodzież. Tego typu organizacje mogą być dla biblioteki partnerem w różnego rodzaju przedsięwzięciach. Może się okazać, że w niektórych obszarach działalności jest nam „po drodze” i warto połączyć siły. Na przykład współorganizując piknik ze stowarzyszeniem działającym na rzecz osób z niepełnosprawnością, zyskujemy możliwość zaprezentowania podczas imprezy oferty skierowanej właśnie do tych osób (ofertę warto przygotować razem ze specjalistami ze stowarzyszenia). Takie wydarzenie może przynieść wiele korzyści: biblioteka może pozyskać nowych użytkowników, osoby z niepełnosprawnością zapoznają się z nowymi możliwościami aktywności, stowarzyszenie zyska zainteresowanie nowej instytucji. Tego typu jednorazowe działanie może przerodzić się w stałą współpracę partnerską.

Przykładem tego typu stowarzyszenia jest [Stowarzyszenie na Rzecz Dzieci i Młodzieży Niepełnosprawnej](#). Stowarzyszenie to współpracuje z wieloma partnerami, wśród których jest Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy Pobiedziska. Dzięki tej współpracy dla podopiecznych organizacji prowadzone są systematyczne zajęcia biblioterapeutyczne.

Warto pamiętać, że każda z tych organizacji, nie tylko te nastawione bezpośrednio na współpracę z biblioteką, może być strategicznym partnerem biblioteki w działaniach. Na różnych etapach pracy mogą stanowić dla siebie pomoc w realizacji wspólnych zadań.

Warto w tym miejscu wspomnieć, że promowanie i wspieranie organizacji pozarządowych przyczynia się do większej aktywności społecznej i integracji mieszkańców, rozwoju lokalnego, a w efekcie do większego zadowolenia z życia w konkretnej społeczności.



## Praktyki z życia bibliotek

Organizacją, która powstała przy bibliotece i kierującą swoje działania na wsparcie biblioteki, jest **Towarzystwo Przyjaciół Gostyńskiej Biblioteki Publicznej**. W swoją misję Towarzystwo wpisało popieranie działalności gostyńskiej biblioteki w zakresie:

- » gromadzenia i udostępniania zbiorów ze szczególnym uwzględnieniem „książek mówionych” dla osób starszych i niepełnosprawnych, a także lektur szkolnych na multimedialnych nośnikach słowa, obrazu i dźwięku;
- » edukacji kulturalnej, wychowania i zagospodarowania czasu wolnego dzieci, młodzieży i osób z niepełnosprawnością;
- » współudział w opracowywaniu i wydaniu publikacji regionalnych w postaci drukowanej lub innych technik zapisu obrazu i dźwięku, służących promocji osób i instytucji kulturalnych miasta i powiatu;
- » merytoryczny i finansowy współudział w organizacji imprez tematycznych, rocznicowych i jubileuszowych na rzecz czytelników i lokalnej społeczności.

Towarzystwo w ramach swojej działalności uczestniczy w konkretnych pracach biblioteki, m.in.:

- » zajmuje się gromadzeniem i opracowaniem materiałów do cyklicznych publikacji pt. „Bibliografia historii miasta Gostynia” oraz „Historia Biblioteki Publicznej w Gostyniu”;
- » uczestniczy w realizacji konkursów plastycznych i czytelniczych organizowanych przez bibliotekę;
- » w części finansuje zakup zbiorów nieksiążkowych dla Wypożyczalni Zbiorów Audiowizualnych, z której korzysta ok. 200 stałych odbiorców (osoby starsze, niedowidzące, dzieci i młodzież), a także zakup nowoczesnych sprzętów i urządzeń do pracy kulturalno-edukacyjnej z czytelnikami biblioteki.

Innym stowarzyszeniem koncentrującym się na ścisłej współpracy z biblioteką jest **Stowarzyszenie Przyjaciół Miejskiej Biblioteki Publicznej w Koninie**. Jako cele statutowe organizacja wyznaczyła:

- » propagowanie i podejmowanie inicjatyw sprzyjających rozwojowi czytelnictwa;
- » wspieranie działań biblioteki z jej filiami zmierzających do doskonalenia usług na rzecz lokalnej społeczności, w tym powiększania zbiorów bibliotek;
- » działalność edukacyjna i kulturalna.

W swojej działalności Stowarzyszenie jest nastawione na bardzo ścisłą współpracę z biblioteką. Systematycznie powiększa księgozbiór MBP w Koninie poprzez zakup książek za pozyskane przez organizację środki finansowe oraz poprzez prowadzoną akcję: „**Kupiłeś – przeczytałeś – przekaz bibliotecę**”.

---

W Gorzycach Wielkich przy bibliotece powstało **Stowarzyszenie Qltura 21**, które ściśle współpracując z biblioteką, realizuje działania z zakresu kultury. Na swojej stronie stowarzyszenie podaje argumenty, dlaczego warto tworzyć organizacje pozarządowe:

- » większe możliwości finansowe, udział w projektach, które są zamknięte dla niektórych instytucji publicznych;
- » większy potencjał ludzki;
- » szacunek społeczny;
- » możliwość prowadzenia działalności gospodarczej;
- » powiększenie oferty bibliotecznej;
- » pozyskiwanie nowych odbiorców;
- » promocja własnych sukcesów, inicjatyw, osiągnięć;
- » pomoc szerokiej grupie beneficjentów;
- » promocja talentów.

Stowarzyszenie Qltura 21 określiło trzy główne obszary swoich działań: **edukacja** (prowadzenie zajęć edukacyjnych skierowanych do dzieci, młodzieży, rodziców oraz osób pracujących z tymi grupami; organizowanie imprez edukacyjnych, konkursów, spotkań i paneli dyskusyjnych), **kultura** (m.in. prowadzenie działalności kulturalnej w zakresie inicjowania, organizacji i współorganizacji imprez artystycznych) i **działania społeczne** (działalność wspomagająca rozwój społeczności lokalnej; działalność na rzecz swojego regionu; promocja i organizacja wolontariatu). Ciekawą inicjatywą stowarzyszenia jest przyznawanie statuetek „Ukulturalnieni na miarę XXI wieku”, poprzez które chce doceniać i wyróżniać ludzi z pasją, działających na polu kultury i edukacji. Stowarzyszenie realizuje także projekty, niektóre we współpracy z biblioteką lub na rzecz użytkowników biblioteki w Gorzycach Wielkich. We współpracy z biblioteką i innymi podmiotami Stowarzyszenie Qltura 21 zorganizowało m.in.: wycieczki samochodami terenowymi, pokazy sztuki walki Wing Tsun Kung-Fu, zjazdy na linie z tarasu biblioteki, „Noc w Bibliotece” połączoną z poszukiwaniem skarbu.

## Rozwój i kierunki współpracy

Biblioteki coraz częściej podejmują działania we współpracy z innymi instytucjami, organizacjami. Współpraca ta może mieć różny zasięg – od krótkofalowych, jednorazowych wspólnych akcji po szerokie, strategiczne, długofalowe partnerstwo, może też obierać różne kierunki.

Naturalną ścieżką rozwoju dla biblioteki może być najpierw akcyjna współpraca na rzecz realizacji konkretnego przedsięwzięcia czy projektu (**partnerstwo projektowe**), a następnie przechodzenie w kierunku budowania długofalowej, systematycznej współpracy w oparciu o szerszą grupę partnerów i ustalone zasady współpracy (**partnerstwo strategiczne**).

---

## Typy współpracy biblioteki

Można wyróżnić cztery podstawowe typy współpracy biblioteki z innymi podmiotami:

- 1. Wspólna organizacja akcji, wydarzenia.** Biblioteka inicjuje lub włącza się w organizację lokalnego wydarzenia, np. Dzień Dziecka, Pożegnanie Lata, Lato w Mieście. Partnerzy wspólnie ustalają program i plan działań, dzielą się zadaniami i razem realizują wydarzenie. Wskazane jest, żeby po zrealizowaniu inicjatywy organizatorzy spotkali się i podsumowali efekty pracy. Po takim wydarzeniu partnerzy mogą rozstać się lub podjąć decyzję o dalszych wspólnych działaniach.
    - » W ramach takiej współpracy GBP w Michałowie wraz z OSP Zagajówek zorganizowała imprezę sportową pod hasłem „Ze sportem na Ty”.
  - 2. Wspólna realizacja projektów.** Coraz częściej w projektach grantowych ogłaszanych przez różne fundacje mile widziane są partnerstwa. W wielu przypadkach takim partnerem może być biblioteka. Wówczas, na jasno określonych w deklaracji partnerskiej zasadach, biblioteka wraz z innym podmiotem/podmiotami realizuje projekt. Tematy projektów mogą być różne, np. organizacja kursu z zakresu nowoczesnych technologii informacyjnych dla seniorów, czy animacja czasu wolnego dzieci. W przypadku tego typu partnerstwa, podobnie jak w poprzednim, po realizacji projektu partnerzy mogą zarówno zakończyć współpracę, jak i kontynuować wspólne działania.
    - » Dzięki realizacji wspólnego projektu, w którym uczestniczyła Miejska Biblioteka Publiczna im. Henryka Sienkiewicza w Płońsku, powstał [Turystyczny Szlak Sienkiewiczowski](#).
  - 3. Partnerstwo tematyczne.** Jest to partnerstwo długofalowe, w ramach którego skupione są wszystkie podmioty chętne do działania w określonym obszarze, np. kultura, edukacja, ochrona zdrowia, ekologia. Partnerzy wspólnie określają długofalowe (strategiczne) oraz szczegółowe (określone w najbliższym czasie do realizacji) cele oraz planują i realizują działania. Partnerstwo to ma charakter otwarty i na każdym etapie mogą dołączyć nowi partnerzy.
    - » W ramach partnerstwa „Bezpieczna Szkoła – Bezpieczny Powiat Hrubieszowski” organizowane są różnego rodzaju działania profilaktyczne i prewencyjne – zajęcia w szkołach, znakowanie rowerów oraz konkursy – [partnerstwo na rzecz działań prewencyjnych i profilaktycznych – Hrubieszów](#);
    - » Biblioteka w Opocznie przy współpracy partnerów prowadzi Cyfrowe Archiwum Tradycji Lokalnej [partnerstwo na rzecz rozwoju edukacji i kultury z wykorzystaniem nowoczesnych technologii teleinformatycznych](#) – Opoczno;
    - » Miejska Biblioteka Publiczna im. Księcia Ludwika I w Brzegu od 2006 roku prowadzi Regionalne Centrum Edukacji Ekologicznej [działania na rzecz edukacji ekologicznej](#) – Brzeg;
-

- » „Aktywizacja kobiet 50+ sołectwa Lesznowola” to projekt zrealizowany w ramach Partnerstwa na rzecz Lesznowoli, którego głównym celem są [działania na rzecz realizacji potrzeb kobiet – Lesznowola](#);
- » W ramach współpracy Polskiego Towarzystwa Pielęgniarskiego z bibliotekami prowadzone są **zajęcia edukacyjno-informacyjne** na temat profilaktyki chorób cywilizacyjnych, nowotworowych oraz tego, jakie działania podjąć w urazach i wypadkach drogowych.

**4. Partnerstwo lokalne strategiczne.** Jest to długofalowa współpraca lokalnych instytucji, organizacji oraz mieszkańców służąca rozwojowi społeczności lokalnej i rozwiązywaniu konkretnych problemów. Od partnerstwa tematycznego różni się tym, że nie koncentruje się na jednym obszarze, ale jest otwarte na wszelkie potrzeby pojawiające się w społeczności. W ramach takiego partnerstwa mogą powstawać grupy zadaniowe realizujące konkretne przedsięwzięcia. Ponieważ w tego typu partnerstwach czasem uczestniczy wiele podmiotów, nie we wszystkie działania włączają się wszyscy. Poszczególni partnerzy mają możliwość decydowania, w których inicjatywach mogą/chcą uczestniczyć, a w których nie. Poniżej znajdują się przykłady partnerstw lokalnych:

- » [Koalicja na rzecz Rozwoju Społeczności Gminy Mircze](#)
- » [Partnerstwo dla Mokotowa „Moje Wierzbno”](#)
- » [Partnerstwo Lokalne NASZA 19 w Słupnie](#)

Obszarów, w których działają partnerstwa, może być bardzo dużo. Najlepiej byłoby, gdyby wynikały z diagnozy potrzeb społeczności. Przy zapraszaniu partnerów warto zadbać, by byli wśród nich specjaliści z dziedziny, którą zamierzamy się zająć. Dzięki ich wiedzy i doświadczeniu możemy uniknąć wielu trudnych sytuacji (jak np. zaplanowanie wydarzeń nieadekwatnych do możliwości odbiorców) i podjąć działania odpowiadające rzeczywistym potrzebom społecznym.

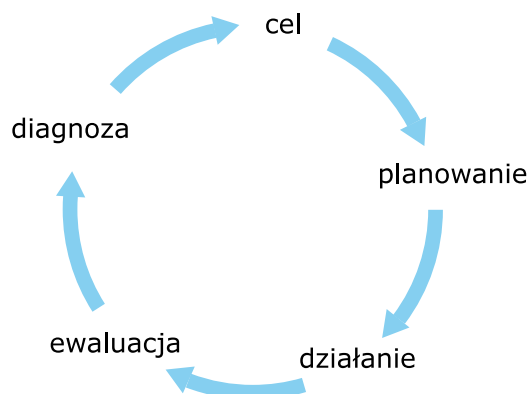
---

Jak pokazano powyżej, współpraca biblioteki z innymi podmiotami może dotyczyć realizacji różnych działań. Od tych ściśle związanych z rozwojem potencjału biblioteki, po bardzo szerokie, ogólnospołeczne. Ważne jest jednak, żeby kierunki współpracy, w które angażują się biblioteki, wynikały z diagnozy potrzeb społeczności lokalnej. Tak jak inne instytucje samorządowe, tak i biblioteki powinny reagować na ważne dla mieszkańców potrzeby i problemy, nawet jeśli te nie mieszczą się w jej standardowych obszarach działań. Przykładem biblioteki, która po przeprowadzeniu diagnozy potrzeb w społeczności lokalnej otworzyła się na nowy kierunek działań, jest Gminna Biblioteka Publiczna w Trzuszczanach. Z przeprowadzonej podczas II edycji Programu Rozwoju Bibliotek diagnozy wynikało, że w gminie brakuje miejsca, w którym mogłyby się spotkać dzieci w wieku przedszkolnym (w trakcie przeprowadzania diagnozy na terenie gminy nie było przedszkola), spędzić czas z rówieśnikami na wspólnej zabawie. Biblioteka chcąc odpowiedzieć na tę potrzebę, zawiązała partnerstwo, w ramach którego powstał [Kącik Malucha](#).

---

## Cykl projektowy

Aby partnerskie działania mogły rzeczywiście służyć społecznościom, warto podejmować kolejne kroki zgodnie z cyklem projektowym:



1. Wspólna diagnoza sytuacji, potrzeb i zasobów.
2. Wspólne określenie celu działań.
3. Wspólne planowanie – harmonogram (co? kto? kiedy? gdzie? jak?).
4. Wspólne działanie.
5. Wspólna ewaluacja, która może stanowić punkt wyjścia do kolejnej diagnozy.

## Zasady dobrej współpracy

Budując partnerstwo lokalne, warto pamiętać o kluczowych zasadach dobrej współpracy, w myśl których wszyscy partnerzy:

- » na podstawie rzetelnej diagnozy wspólnie określają cele działań,
- » uczestniczą w partnerstwie dobrowolnie, widząc w nim korzyści dla swojej organizacji i społeczności lokalnej,
- » wspólnie planują działania, opracowują harmonogram dopasowany do możliwości partnerów,
- » na miarę swojego potencjału wnoszą swój wkład do partnerstwa i angażują się we współpracę,
- » czują się współodpowiedzialni za realizowane działania i ponoszą za nie odpowiedzialność,
- » wspólnie podsumowują i wyciągają wnioski ze współpracy, planując kolejne działania,
- » mają poczucie wpływu i mają wpływ na planowane działania,
- » czują się i są pełnoprawnymi partnerami.

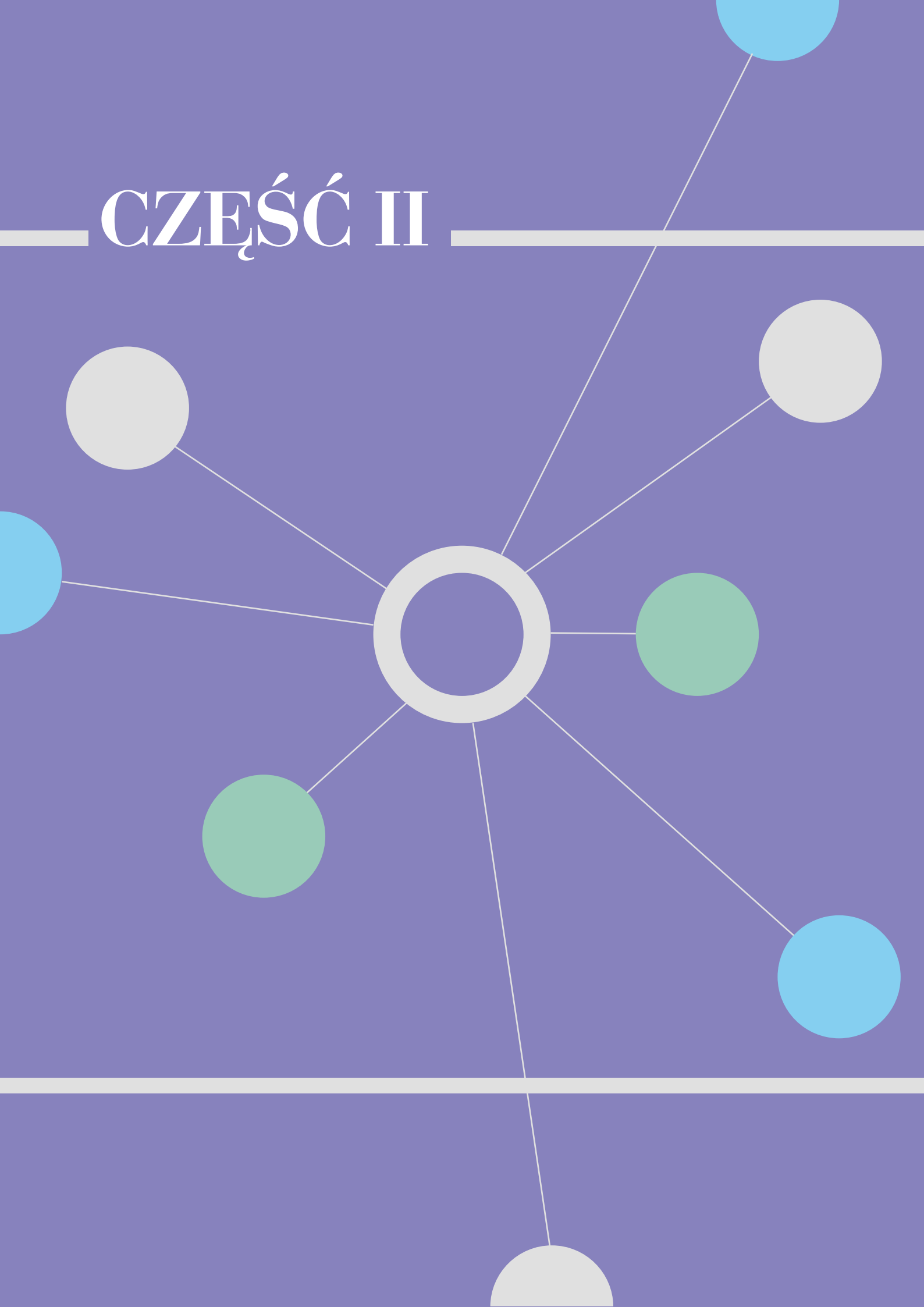
Żebyśmy mogli mówić o rzeczywistym partnerstwie, szczegółowe zasady, jak również obszary i tryb współpracy, powinny być wypracowane wspólnie z partnerami. W związku z tym, że partnerstwa zakładają długofalową współpracę, warto pamiętać, że powinny być one otwarte na nowych członków, którzy na różnych etapach działań mogą dołączyć.

Dla nadania powagi i prestiżu współpracy partnerskiej można spisać te ustalenia w formie deklaracji współpracy czy umowy. Partnerstwa lokalne, także te inicjowane przez biblioteki, mogą przybierać różne formy organizacyjne. Od przyjętej formy organizacyjnej uzależniony jest rodzaj dokumentu powołujący partnerstwo. Najczęściej partnerstwa współtworzone przez biblioteki zawierane są na podstawie umów czy porozumień o współpracy. Nie określają one podmiotowości partnerstwa, czyli nie dają mu odrębnej osobowości prawnej, ale porządkują i regulują sposób funkcjonowania. Partnerstwa lokalne mogą także przyjąć formę stowarzyszenia, określoną w ustawie o stowarzyszeniach lub fundacji, których działanie reguluje ustawa o fundacjach. Te formy organizacji wymagają przyjęcia statutu i rejestracji w sądzie ([wzory umów partnerskich](#)).

Zaprezentowane powyżej treści i przykłady dowodzą, że biblioteka dzisiaj to biblioteka współpracująca z przyjaciółmi, instytucjami, organizacjami. Współpraca ta z jednej strony wzmacnia potencjał biblioteki – poszerza możliwości jej działania, buduje bądź umacnia jej prestiż w środowisku, z drugiej strony – pomaga zaspokajać potrzeby i przyczynia się do rozwoju społeczności lokalnej.

# CZEŚĆ II

---





# 1. Diagnoza lokalna – partnerstwo w Bojszowach



**Nazwa partnerstwa:** Koalicja na rzecz Rodziny

**Partnerzy:** Gminna Biblioteka Publiczna w Bojszowach (instytucja kultury), Szkoła Podstawowa im. W. Gawlikowicza w Bojszowach (oświata), Gminna Szkoła Podstawowa im. ks. J. Popiełuszki w Świerczyńcu (oświata), Gminne Przedszkole w Bojszowach (z oddziałami w Świerczyńcu, Międzyrzeczu) (oświata), Urząd Gminy Bojszowy (samorząd), Wójt Gminy Bojszowy, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej (jednostka organizacyjna gminy)

**Lider:** Gminna Biblioteka Publiczna w Bojszowach

**Formuła współpracy:** nieformalne partnerstwo

**Obszary działania:** wspólne spędzanie czasu, poznawanie wartości dziedzictwa rodzinnego, integracja rodzin w gminie, wzmacnianie więzi rodzinnych, wzmacnianie więzi międzypokoleniowych (z uwzględnieniem przeciwdziałania wykluczenia społecznego seniorów)

**Początek działania:** maj 2012 r.

**Największy sukces:** „Akademia zabawy” – zajęcia dla dzieci (od 1,5 r. do 4 lat) i ich opiekunów

**Kontakt do partnerstwa:**

Gminna Biblioteka Publiczna w Bojszowach

ul. Gościńska 6, 43-220 Bojszowy

Izabela Piętka dyrektor

tel. 668 166 631

mail kontakt@biblioteka.bojszowy.pl

www.biblioteka.bojszowy.pl

Gminna Biblioteka Publiczna w Bojszowach wzięła udział zarówno w pierwszej, jak i drugiej rundzie Programu Rozwoju Bibliotek. W pierwszej rundzie Bojszowy były biblioteką partnerską, w związku z czym w warsztatach strategicznych uczestniczyła jedynie dyrektorka biblioteki Izabela Piętka.

Jak dziś wspomina, przystąpiła do programu, ulegając namowom dyrektorki biblioteki wiodącej z Orzesza. To, że był to najlepszy pomysł w jej dotychczasowym życiu zawodowym, stwierdziła już po pierwszych warsztatach. Dlatego też w drugiej rundzie wykorzystała możliwość przystąpienia do programu jako lider partnerstwa. Podkreśla, że zależało jej głównie na tym, aby dobrą energią programu zarazić również pracowniczki biblioteki.

*Chciałam, żeby bardziej identyfikowały się z programem, by wykazały większą inicjatywę i zaangażowanie i aby, tak jak wcześniej ja, zobaczyły, że można czerpać radość z działań na rzecz społeczności* – mówi Izabela Piętka.

Wspólne szkolenia zintegrowały bibliotekarki i zmobilizowały do szukania nowych sposobów na rozwój placówki. W ramach drugiej rundy programu zespół bojszowskiej biblioteki zdecydował się zainicjować partnerstwo. Gminna Biblioteka Publiczna w Bojszowach zaprosiła lokalne instytucje do stworzenia partnerstwa na rzecz rodziny, by wspierać budowanie więzi międzypokoleniowych.

Cel ten został wypracowany dzięki analizie badań diagnostycznych, która pozwoliła na poznanie potrzeb lokalnego środowiska oraz ustalenie priorytetów działań zgodnych z potrzebami społeczności.

W pierwszej rundzie Programu Rozwoju Bibliotek biblioteka w Bojszowach przebadła dwie grupy wiekowe: młodzież licealną oraz osoby dorosłe. Były to badania ankietowe, których wyniki pokazały zainteresowania badanych grup i pomogły zaplanować wiele inicjatyw skierowanych właśnie do nich.

W ramach szkoleń drugiej rundy Programu bojszowskie bibliotekarki zdecydowały, że diagnoza zostanie przeprowadzona metodami jakościowymi – przez wywiady indywidualne i objęcie nauczycielki przedszkolne, rodziców młodszych dzieci, a także seniorów – grupę, która stosunkowo rzadko korzystała z oferty biblioteki.

## Co to jest diagnoza i dlaczego odgrywa tak ważną rolę?



**Diagnoza** jest procesem badawczym, podczas którego poznajemy daną społeczność lub konkretną grupę w jakiejś społeczności. Rzetelnie przeprowadzona diagnoza jest podstawą trafnego zaplanowania działań podejmowanych przez różne organizacje czy instytucje, w tym instytucje kultury.

Ważne jest, aby diagnoza poprzedzała tworzenie projektu czy planowanie jakichkolwiek przedsięwzięć. Często jesteśmy pewni, że wiemy wszystko o środowisku, w którym pracujemy, i że mieszkańcy niczym nas nie zaskoczą. Takie przekonanie bywa mylne i jego efektem może być przygotowanie oferty, która nie znajduje swoich odbiorców. Diagnozy nie powinniśmy więc traktować jak męczącego obowiązku, ale jako niezbędny fundament dla wszelkich działań, dzięki któremu będą one odpowiedzią na potrzeby środowiska i przyniosą mu wymierne korzyści.

Tworzenie oferty placówki bez wcześniejszej diagnozy możemy porównać do wypisywania leków bez zbadania pacjenta. Mamy mniej pracy, ale też dużo mniejsze szanse na wyleczenie.

Jeśli chcemy, by praca naszej biblioteki rozwijała lokalną społeczność i przyczyniała się do podnoszenia jakości jej życia, musimy poznać potrzeby i możliwości mieszkańców, bariery w środowisku. Tylko wtedy będziemy mogli skonstruować ofertę, która będzie wyrównywać szanse edukacyjne, podnosić kompetencje kulturowe i społeczne, i wreszcie – będzie atrakcyjna.

Przeprowadzenie diagnozy jest też dowodem na to, że traktujemy mieszkańców podmiotowo i mamy do nich szacunek. Zapytani o potrzeby i opinie, otrzymują od nas przekaz, że są ważnym partnerem, że liczymy się z ich zdaniem. Dzięki temu diagnoza może także być sposobem tworzenia więzi w środowisku i elementem partycypacyjnego zarządzania placówką. Poprzez nią włączamy mieszkańców w proces tworzenia oferty i projektowania działań, które przecież mają służyć właśnie im.

**Diagnoza to też narzędzie, które pozwala osiągnąć marketingowy sukces.** Jeżeli nie chcemy marnować środków finansowych na nietrafione działania, jeśli chcemy oszczędzić czas i pieniądze tracone przez błędne decyzje, znaleźć sprzymierzeńców do wspólnych przedsięwzięć, jeśli zależy nam na tym, by działać efektywniej i mieć solidną legitymację swoich działań przed władzami lokalnymi, diagnoza jest nam po prostu niezbędna. Praca wykonywana na podstawie rzetelnych badań jest bowiem obiektywnie uzasadniona i bardziej odporna na krytykę z zewnątrz.

Celem badań diagnostycznych może być również zebranie wiedzy na temat zasobów miejscowości czy dzielnicy i sił drzemiących w społeczności. Mowa tu zarówno o ważnych dla mieszkańców miejscach, instytucjach i stowarzyszeniach, jak i o lokalnych liderach, artystach, pasjonatach – osobach, które w przyszłości będziemy mogli zaprosić do realizacji wspólnych inicjatyw na rzecz mieszkańców.

Każda lokalna społeczność ma własny charakter, na który wpływa: miejsce, środowisko naturalne, sytuacja ekonomiczno-polityczna, a także zwyczaje, tradycja, dawne i współczesne doświadczenia wspólnoty. Mieszkańcy mogą być podzieleni lokalnymi antagonizmami, mieć silne poczucie lokalnej tożsamości, być jednorodną, zamkniętą grupą lub społecznością wielokulturową otwartą na przybyszów z zewnątrz. Wszystkie te czynniki przekładają się na poziom rozwoju społeczności, jakość życia oraz lokalne problemy i potrzeby. Rodzajem raportu uwzględniającego wszystkie te uwarunkowania i prezentującym specyfikę lokalnej społeczności jest **mapa zasobów i potrzeb środowiska**. To punkt wyjścia do planowania celów partnerstwa, narzędzie przydatne do działań lokalnych.

Tworząc mapę zasobów miejscowości, możemy również dostrzec partnerów przyszłych działań, odkrywamy organizacje i instytucje, z którymi łączy nas troska o lokalną społeczność.

## Błędy wynikające z braku diagnozy

Najczęstszy błąd popełniany przez biblioteki wynikający z braku diagnozy to nieznanomość prawdziwych potrzeb mieszkańców i błędna ocena kompetencji potencjalnych uczestników działań. Konsekwencją nieadekwatnych wymagań w stosunku do uczestników jest wywołanie zniechęcenia do jakiegokolwiek aktywności także i w przyszłości. Bez rzetelnych badań możemy też nie mieć świadomości istnienia konfliktów i uprzedzeń utrudniających współdziałanie oraz barier (także tych komunikacyjnych), które występują w lokalnym środowisku. Brak diagnozy może też skutkować niewykorzystaniem tego, co mamy lub niechęcią lokalnej instytucji czy organizacji, która z racji swoich kompetencji powinna być naszym naturalnym partnerem.

Warto pamiętać, że nie ma jednego przepisu na diagnozę lokalną. Bardzo dużo zależy od charakteru społeczności, rodzaju badanego zagadnienia, dostępu do źródeł oraz czasu, jaki jesteśmy w stanie przeznaczyć na badanie.

## Planowanie diagnozy

Diagnozę zaczynamy od powołania zespołu diagnostycznego – grupy osób, które będą wspólnie realizowały i analizowały badania. Do zespołu warto zaprosić naszych współpracowników. Włączenie zaprzyjaźnionych instytucji, organizacji czy lokalnych liderów w proces planowania i realizowania działań diagnostycznych, w ich podsumowanie, a następnie upowszechnianie spowoduje, że poczują się współautorami diagnozy i pomysłów wypracowanych na jej podstawie. Różnorodność doświadczeń i perspektyw członków zespołu może też znacznie podnieść wartość takiego raportu.

W zespole badawczym zaczynamy pracę od postawienia sobie najważniejszych pytań o cel badania: dlaczego i po co zamierzamy stworzyć diagnozę, czyli czego chcemy się dowiedzieć i do czego przyda nam się wiedza, którą uzyskamy.

Następne kroki w planowaniu diagnozy to szukanie odpowiedzi na kolejne pytania:

- » Jaką grupę społeczną lub wiekową i jaki obszar obejmujemy badaniem?
- » Jakie czynniki mogą mieć wpływ na badaną grupę i terytorium, które zamierzamy objąć badaniem? Gdzie będziemy poszukiwać wiedzy o społeczności?

Zastanawiamy się nad cechami charakterystycznymi badanej grupy wiekowej lub społecznej. Analizujemy warunki, w których funkcjonuje. Tworzymy listę dostępnych źródeł informacji. Przygotowujemy listę instytucji i organizacji, z którymi ta grupa się kontaktuje. Szukamy dokumentów i innych materiałów, w których możemy znaleźć wiedzę na temat badanej grupy.

» Jakie metody badawcze będziemy stosować?

Dostosowujemy metodę badawczą do specyfiki grupy, np. badając osoby starsze, najczęściej wykorzystujemy tradycyjne metody badawcze, takie jak ankieta w wersji papierowej czy wywiad bezpośredni, badając młodzież lub inne grupy aktywne w Internecie, warto zastosować badania on-line).

» Jaki czas poświęcimy na przeprowadzenie diagnozy?

Ważne jest nie tylko ustalenie daty rozpoczęcia, ale i zakończenia realizacji diagnozy. Aby procesu badawczego nie prowadzić w nieskończoność i aby zmobilizować zespół badawczy do terminowego zgromadzenia i opracowania zebranego materiału, warto wspólnie ustalić ostateczny termin zakończenia badań.

» Jakimi środkami dysponujemy na przeprowadzenie diagnozy i opracowanie jej wyników?

Pozwoli nam to na zaplanowanie realnych działań, podjęcie decyzji między innymi o tym, czy stać nas na wsparcie fachowca – socjologa, czy też sami będziemy opracowywać materiał badawczy.

## Narzędzia badawcze

Narzędzia dostosowujemy do celu badania i badanej grupy, mogą to być: dane zastane, badania ilościowe i badania jakościowe, a także coraz bardziej popularne partycypacyjne metody badań. Diagnozę należy zacząć od analizy danych zastanych, czyli danych statystycznych urzędów, raportów i sprawozdań publikowanych przez różne instytucje. Są one ogólnie dostępne i niejednokrotnie już opracowane. Wśród wielości danych zastanych można się jednak zagubić. Dlatego warto świadomie wybierać materiał, który chcemy analizować, a także uważnie oddzielać fakty od zawartych w nich opinii.

## Badania ilościowe

Najczęściej utożsamiane z badaniami ankietowymi, mają tyle samo zalet co i wad. Niewątpliwie pozwalają przebadać dużą liczbę osób i nie wymagają długiego czasu poświęconego przez osobę badaną. Jednak w kwestionariuszu powinniśmy przewidzieć wszystkie możliwe odpowiedzi. Badania ilościowe dają odpowiedź na pytania: „ile?” i „co?”, ale nie dają jednak możliwości wnikięcia głębiej w przyczynę zaobserwowanych zjawisk i ograniczają kreatywność osób badanych.



**Ankieta** – kwestionariusz z pytaniami oraz prośbą o ich wypełnienie, stosowany przede wszystkim w metodach ilościowych. Ankieta jest anonimowa i zawiera pytania zamknięte, półotwarte lub otwarte.

Badania jakościowe, takie jak wywiady swobodne, pogłębione czy zogniskowane, zabierają zarówno badaczowi, jak i badanym więcej czasu niż ankiety. Jednak nieporównywalnie bardziej

angażują osoby badane. Podczas wywiadu mamy szansę dopytać o wszystko, co wydaje nam się niejasne. Możemy też modyfikować scenariusz w trakcie rozmowy po to, by znaleźć odpowiedzi nie tylko na pytanie: „jak?”, ale i: „dlaczego?”. Wykorzystując metody jakościowe, mamy więc możliwość poznania postaw, opinii i motywacji osób badanych. Obraz społeczności, który uzyskujemy dzięki badaniom jakościowym, jest więc bardziej rzetelny.



**Wywiad swobodny** – charakteryzuje się wykorzystywaniem pytań, które nie są skategoryzowane. Badacz prowadzi swobodną rozmowę z respondentem na określony temat. W wywiadzie swobodnym nie jest istotna kolejność zadawanych pytań, ale stworzenie sytuacji jak najbardziej zbliżonej do naturalnej rozmowy.

**Indywidualny wywiad pogłębiony** – prowadzenie szczegółowej i wnikliwej rozmowy z respondentem na określony temat. Podczas wywiadu badacz posiłkuje się ustalonym schematem wątków tematycznych, które składają się na scenariusz wywiadu. Celem badania jest poszerzenie wiedzy na interesujący nas temat, wyjaśnienie motywów osób badanych.

**Zogniskowany wywiad grupowy (tzw. badanie fokusowe)** – metoda badań jakościowych realizowana w grupie, ma formę wywiadu lub dyskusji, która koncentruje się wokół określonego tematu. Podczas grupowego wywiadu zogniskowanego wyselekcjonowana grupa uczestników dyskutuje na zadany z góry temat według przygotowanego wcześniej scenariusza. W dyskusji prowadzonej przez moderatora bierze zwykle udział 8–12 osób. Podczas wywiadu grupowego zadawane są pytania, które mają doprowadzić do wyjaśnienia lub zrozumienia określonych zjawisk, a także motywacji, postaw i zachowań.

## Metody angażujące

Cennym narzędziem badawczym są spotkania warsztatowe włączające uczestników w proces diagnostyczny, a także ułatwiające identyfikowanie się badanych z celem samej diagnozy. Mieszkańcy mogą mieć wpływ na formę przeprowadzanych badań, być podczas nich twórczy, wykazywać się inicjatywą i pomysłowością. Można do tego wykorzystać np. burzę mózgów, pracę w grupach, mapowanie czy dramę.

Jednym ze sposobów na dowiedzenie się czegoś o interesującej nas grupie jest poproszenie jej przedstawicieli o fotograficzną dokumentację wybranego obszaru ich życia (np. miejsc, gdzie spędzają wolny czas).

Badanie potrzeb społeczności można też połączyć z interaktywnymi działaniami happeningowymi, które przy okazji będą promować naszą instytucję:

- » „biblioteka na kółkach” (obwoźny stelaż na kółkach w kształcie budynku, do którego mieszkańcy mogą przymocowywać kartki z własnymi pomysłami, sugestiami i oczekiwaniami);
- » „firma portretowa” (stanowisko portretowe – z aparatem na statywie i z np. planszą z otworami na głowy ustawione w centrum miejscowości, spotkanie z fotografem to pretekst do rozmów z mieszkańcami na temat ich potrzeb edukacyjnych i kulturalnych);
- » „wiszące pytania” (umieszczony w centrum miejscowości stelaż z powieszonymi na sznurkach kartonikami z pytaniami, do których można dopisywać odpowiedzi);
- » „koc na trawie” (wyraźnie oznaczone, rozłożone na trawniku stanowisko do wspólnego czytania czy rodzinnych zabaw edukacyjnych oraz rozmów z mieszkańcami);
- » „chmura pomysłów” (zawieszona np. na ścianie budynku biblioteki lub urzędu gminy wycięta ze styropianu chmura, do której mieszkańcy mogą przyczepiać kartoniki z zapisanymi pomysłami).

Tego rodzaju diagnostyczne happeningi możemy realizować jako odrębne działania lub przeprowadzać w ramach większych wydarzeń czy kampanii organizowanych przez bibliotekę.

Aby przeprowadzona diagnoza była źródłem wiedzy o społeczności i nie pokazywała analizowanego problemu jednowymiarowo, warto równocześnie zastosować kilka różnych metod badawczych. Dzięki temu zdobędziemy bogaty materiał, unikniemy łatwych uogólnień i powierzchownych opinii.

Jeżeli chcemy głębiej wniknąć w konkretny problem, dobrze jest do badań włączyć metody angażujące, które pozwolą diagnozowanym osobom utożsamić się z procesem badawczym. Należy zadbać o atrakcyjność metod szczególnie wtedy, kiedy wymagają od badanych większego wysiłku. I tak nagrodą dla badanych dokumentujących rzeczywistość za pomocą zdjęć czy filmików może być na przykład prezentacja ich materiałów w lokalnych mediach. Różnorodne i niebanalne narzędzia pozwolą nam zaciekawić respondentów. Mieszkańcy zaintrygowani „firmą portretową” czy fotografią na wystawie dokumentującej życie dzielnicy chętniej wypełnią ankietę albo zgodzą się na dłuższy wywiad.

## **Analiza wyników badań, hipotezy, wnioski i raport badawczy**

Diagnoza oczywiście nie kończy się na zebraniu informacji. Dopiero teraz rozpoczyna się najtrudniejszy, kluczowy dla powodzenia misji badawczej etap. Polega na przeanalizowaniu tego, co wynika ze zdobytego przez nas materiału i wyciągnięciu właściwych wniosków.

Wszystko to, czego udało nam się dowiedzieć – analizując dane zastane, przeprowadzając obserwacje, badania ankietowe czy wywiady – warto przedstawić na zebraniu zespołu

badawczego. To najlepszy czas na to, by podzielić się wątpliwościami i refleksjami, by ustalić, co wiemy i przedyskutować te zagadnienia, które wydają nam się niejednoznaczne. Zespół badawczy powinien usystematyzować zebrany materiał, szukając odpowiedzi na pytania: co zostało powiedziane, przez kogo to zostało powiedziane i dlaczego akurat przez tę, a nie inną osobę.

Na tym etapie zgubne dla badaczy może być nadmierne przywiązywanie się do własnych poglądów oraz doświadczeń. Pułapką jest też wybór najbardziej oczywistych wytłumaczeń dla danego stanu rzeczy, a w efekcie pominięcie prawdziwych przyczyn problemu, a także mylenie przyczyn ze skutkami zjawiska.

Proces wyciągania wniosków z diagnozy zaczynamy więc od tworzenia hipotez będących próbą wyjaśnienia badanych zjawisk. Każdą postawioną hipotezę należy zweryfikować za pomocą dodatkowych informacji pochodzących z innych źródeł, np. dokumentów. Następnie zbieramy wszystkie potwierdzone hipotezy w jedną teorię badawczą, która według nas najtrafniej wyjaśnia obraz, jaki wyłonił się w wyniku badań. Na podstawie opracowanej teorii możemy tworzyć efektywne plany działania.

Mając już gotową diagnozę, warto jak najlepiej ją wykorzystać. Upowszechnienie raportu z badań wśród różnych interesariuszy biblioteki: mieszkańców, władz gminy, współpracowników czy sponsorów uwiarygodni naszą instytucję, wzmocni jej pozycję, a równocześnie będzie świetną legitymacją jej przyszłych działań.

Dlatego warto zadbać, by raport miał atrakcyjną formę i był napisany poprawnym, ale też przystępnym językiem. Raport powinien być łatwo dostępny – zarówno w Internecie, jak i w papierowej wersji, tak by każdy miał szansę do niego dotrzeć.

Wiedza teoretyczna, dobre chęci i zmysł obserwacyjny to niezły kapitał początkowy, który jednak nie zagwarantuje nam przeprowadzenia dobrej diagnozy. Niezbędne jest doświadczenie, które możemy zdobyć tylko przeprowadzając kolejne diagnozy. Wszyscy badacze lokalnych społeczności zgodni są co do tego, że im więcej badań przeprowadzamy, tym bardziej przekonujemy się do ich zasadności i chętniej się w nie angażujemy. Badania mają bowiem w sobie element odkrywania tajemnicy, rozwiązywania zagadki. Są jak pasjonujące puzzle, których ułożenie daje prawdziwy i pełny obraz społeczności.



---

## Bojszowy w PRB, czyli od diagnozy do Partnerstwa na rzecz Rodziny

Udział w kolejnej rundzie Programu Rozwoju Bibliotek oznaczał dla Gminnej Biblioteki Publicznej w Bojszowach powrót do tematu diagnozy lokalnej społeczności.

O ile pierwsze badania przeprowadzono za pomocą ankiet, to diagnoza drugiej edycji była zrealizowana za pomocą badań jakościowych. Do wywiadów zaproszono rodziców młodszych dzieci, nauczycieli przedszkolnych oraz grupę seniorów. Scenariusze przygotował zespół biblioteki. Także wywiady były przeprowadzane przez bibliotekarki, które na indywidualne rozmowy umawiały się z wcześniej wytypowanymi osobami.

*Ankiety pozwoliły nam określić potrzeby i preferencje respondentów, jednak ich wyniki były dość powierzchowne. Dużo lepiej udało się poznać mieszkańców gminy poprzez przeprowadzone wywiady. Podczas rozmowy zawsze można dopytać o różne kwestie, precyzyjniej sformułować pytanie. Jednak badania pierwszej edycji były dla nas cennym doświadczeniem, które pozwoliło nam przede wszystkim uświadomić sobie, że nie jest to jedynie uciążliwy wymóg programu, ale szansa na nawiązanie bliższych relacji z mieszkańcami. Pytając ludzi o to, czego potrzebują, dajemy im sygnał, że są dla nas ważni i liczymy się z ich zdaniem. Ma to niewątpliwie pozytywny wpływ na postrzeganie biblioteki w środowisku.*

Wywiady indywidualne przeprowadzone z nauczycielkami wychowania przedszkolnego wykazały, że dotychczasową współpracę z biblioteką oceniają bardzo pozytywnie.

*Wizyty dzieci w bibliotece oraz wizyty bibliotekarzy w przedszkolu zostały przez nich uznane za potrzebne i wartościowe. Nauczyciele twierdzili, że oferta biblioteki dla przedszkolaków jest atrakcyjna, jednak warto ją jeszcze wzbogacić o dodatkowe działania, np. o częstsze wizyty bibliotekarzy w przedszkolu, bo wyjście maluchów do biblioteki to dla dzieci dość wyczerpująca wyprawa ze względu na dużą odległość – mówi Izabela Piętka. Nauczyciele wychowania przedszkolnego wyrazili również chęć współpracy z biblioteką przy organizacji pikników i balów, imprez, w których uczestniczą nie tylko dzieci, ale również ich rodzice, rodzeństwo i dziadkowie. Rozmowy z rodzicami młodszych dzieci wykazały, że są oni zainteresowani spotkaniami w bibliotece, w których mogłyby uczestniczyć nie tylko dzieci.*

Natomiast w wywiadach przeprowadzonych z seniorami, oprócz konkretnych pomysłów na współpracę, pojawiło się sporo narzekań na młodsze pokolenie, brak wzajemnego zrozumienia oraz obojętność i lekceważenie osób starszych.

---

---

***Analiza zdobytego materiału skłoniła nas do refleksji nad relacjami międzypokoleniowymi*** – wspomina dyrektorka placówki. ***Temat edukacji przedszkolaków wydał się nam bardzo ważny. Wszak dzisiejsze maluchy to między innymi nasi przyszli radni, których już od najmłodszych lat chcemy między innymi zainteresować książkami i nauczyć szacunku do innych ludzi. Poza tym małe dziecko nie przychodzi do biblioteki samo. Zawsze przeprowadza je ktoś dorosły. Rodzice i dziadkowie powinni więc mieć możliwość czerpania z przyjscia do nas jakichś wymiernych korzyści. Zastanawialiśmy się, jak sprawić, aby również dla dorosłych był to czas spędzony twórczo i atrakcyjnie, aby w bibliotece zdobywali wiedzę o tym, jak świadomie wspierać rozwój małego człowieka i odkrywać uzdolnienia.***

Zrealizowane przez bibliotekę wspólnie z Gminnym Ośrodkiem Pomocy Społecznej śniadanie wielkanocne dla dzieci ze świetlic środowiskowych oraz ich rodziców i dziadków, a następnie ewaluacja tego spotkania wywołały wspólne rozmowy na temat wartości współczesnej rodziny. Zarówno w relacjach bibliotekarzy z rozmów z osobami starszymi, jak i w wywiadach środowiskowych pracowników socjalnych, często pojawiał się problem osamotnienia seniorów, których dzieci i wnuki wyjechały za granicę. Ważnym problemem, który nie omija również i Bojszowów, są tzw. eurosieroty – dzieci, których rodzice lub jedno z rodziców pracuje za granicą.

Wywiady swobodne przeprowadzone z rodzicami wykazały, że często są bezradni wobec problemów wychowawczych. Nie wiedzą też, jak, poprzez odpowiednie zabawy i ćwiczenia, wspierać rozwój dzieci, w jaki sposób rozwijać ich wyobraźnię i kreatywność.

Pierwsze spotkanie potencjalnych partnerów odbyło się w maju 2012 roku w Gminnej Bibliotece Publicznej w Bojszowach. Uczestniczyli w nim przedstawiciele urzędu gminy, szkół, przedszkola oraz Ośrodka Pomocy Społecznej. Wszystkim obecnym bardzo spodobała się idea zawiązania partnerstwa na rzecz rodziny.

***Działanie w partnerstwie zaczęliśmy już kilka dni po pierwszym spotkaniu – angażując się w organizację pikniku bojszowskiego przedszkola*** – mówi Izabela Piętka.

Powakacyjną kontynuację współpracy zainicjowało spotkanie partnerstwa zorganizowane we wrześniu. Określono na nim cele partnerstwa: wzmacnianie więzi rodzinnych i międzypokoleniowych oraz wyrównywanie szans rodzin uboższych. Realizacji powyższych celów miały służyć takie działania, jak: rodzinne czytanie w przedszkolach, warsztaty integracyjne dla dzieci w wieku szkolnym oraz ich dziadków, pikniki rodzinne organizowane przy szkołach i przedszkolach, kursy obsługi komputera prowadzone przez młodzież dla starszych osób, Akademia Zabawy, czyli cykliczne zajęcia dla dziadków i ich wnuków, które nie chodzą do przedszkola.

Ponadto wspólnie ustalono, że biblioteka będzie zbierała informacje o wszelkich działaniach o charakterze międzypokoleniowym podejmowanych w gminie Bojszowy i na bieżąco informacje

---

te będzie umieszczać na stronie Bibliotecznego Ośrodka Komunikacji Społecznej.

W ramach partnerstwa zorganizowano:

- » spotkanie z pisarką Renatą Piątkowską dla dzieci i ich dziadków i rodziców,
- » piknik rodzinny przy szkole podstawowej,
- » rodzinne warsztaty filcowania,
- » rodzinne spotkania w bibliotece, podczas których babcie i dziadkowie nie tylko czytają dzieciom bajki, ale również opowiadają o swoim dzieciństwie,
- » Dni Rodziny (w Świerczyńcu i w Bojszowach),
- » akcję „Wszyscy czytamy, bo nasze dzieci kochamy” – rodzinne czytanie w przedszkolu.

Bojszowskie partnerstwo nadal ma się dobrze, choć życie biblioteki stanęło właśnie na głowie – ze względu na remont budynku placówka musi się na jakiś czas wyprowadzić ze swojej siedziby.

***Mimo to biblioteka nie zawiedzie swoich partnerów i będzie uczestniczyć w zaplanowanych imprezach – zapewnia dyrektorka. Będziemy też kontynuować Akademię Zabawy, organizując warsztatowe spotkania babć i dziadków z wnukami. Tematy warsztatów podsuwają nam sami seniorzy. Podczas najbliższych zajęć uczestnicy będą mogli między innymi nauczyć się przyszywać guziki i cerować skarpetki. Warsztaty poprowadzą babcie lub dziadkowie, którzy zechcą podzielić się swoimi zainteresowaniami, wiedzą i umiejętnościami z najmłodszymi mieszkańcami gminy.***

## NARZĘDZIA



### Mapa zasobów i potrzeb lokalnego środowiska

Aby przygotować mapę, skorzystaj z tabeli.

KROK	ZADANIE	CO?	W JAKIM CELU?
1.	Analiza struktury demograficznej	liczba mieszkańców gminy i poszczególnych sołectw, grupy wiekowe, płeć, struktura rodzin, stopień zamożności mieszkańców, formy zarobkowania, poziom bezrobocia, poziom wykształcenia, itp.	rozpoznanie związku struktury demograficznej z problemami lokalnymi i jakością życia mieszkańców (np. powszechne w ostatnich latach na Opolszczyźnie wyjazdy mężczyzn do pracy do Niemiec powodują, że zmienia się struktura demograficzna tamtejszych gmin pod względem płci. Zdarza się, że nawet 70% lokalnej społeczności to kobiety. Dlatego efektem takiej analizy może być objęcie badaniami właśnie grupy kobiet niepracujących, żeby zaproponować im działania aktywizujące i pomagające zaistnieć na rynku pracy)
2.	Analiza zasobów naturalnych i infrastrukturalnych	miejsca spotkań i zgromadzeń w przestrzeni publicznej: parki, skwery, tereny rekreacyjne, stawy, jeziora, rzeki, boiska, place zabaw, sale koncertowe i widowiskowe, świetlice, strażnice i inne miejsca, które można zaadaptować do działań kulturalnych i społecznych	znalezienie odpowiednich przestrzeni do działań animacyjnych, rozpoznanie potencjalnych partnerów dysponujących potrzebną nam infrastrukturą, analiza wzajemnych korzyści
3.	Inwentaryzacja lokalnych instytucji i organizacji	szkoły, przedszkola, ośrodek kultury i jego filie, pracownie artystyczne, muzea, teatry, kina, dyskoteki, stowarzyszenia, kluby sportowe, drużyny harcerskie, lokalne media, kluby, sklepy, kawiarnie, podmioty gospodarcze, grupy nieformalne	określenie beneficjentów podejmowanych działań, rozpoznanie potencjalnych partnerów, analiza wzajemnych korzyści
4.	Identyfikacja zasobów ludzkich	informacje o lokalnych autorytetach, liderach społecznych, osobowościach życia publicznego, przedstawicielach lokalnych mediów, radnych, artystach, ludziach z pasją, ekspertach w danych dziedzinach; numery telefonów, adresy mailowe tych osób	rozpoznanie osób, które mogłyby zaangażować się w działania na rzecz społeczności, i osób, których poparcie lub aktywność może mieć znaczenie dla powodzenia realizowanych przedsięwzięć

5.	Lokalne uwarunkowania społeczno-kulturowe	spuścizna historyczna, ważne momenty w historii społeczności i dziedzictwo kulturowe, styl życia, zwyczaje i cennie w społeczności wartości, poziom integracji i aktywności mieszkańców, poziom współpracy wewnątrz społeczności	określenie potencjału badanej społeczności pod kątem: poczucia tożsamości z danym miejscem, wpływu mieszkańców na lokalną politykę i rozwiązywanie lokalnych problemów oraz stopnia zaangażowania mieszkańców we wspólne sprawy (np. tereny powojennych migracji to często regiony wielokulturowe, czego efektem może być brak identyfikacji z „małą ojczyzną”, lokalne antagonizmy i nieporozumienia)
6.	Rozpoznanie obszarów społecznych	obszary potencjalnego lub realnego wykluczenia społecznego, osiedla nowych mieszkańców nieidentyfikujących się z miejscowością, bogate dzielnice, tereny, w których utrudniona jest komunikacja z pozostałą częścią gminy	rozpoznanie specyfiki potrzeb mieszkańców na określonym terenie gminy
7.	Rozpoznanie kanałów komunikacji	identyfikacja kanałów komunikacji (np. tablice ogłoszeniowe, ulotki, radio, prasa, lokalne media, strona internetowa, ogłoszenia parafialne, marketing szeptany itp.)	weryfikacja dotychczasowych działań informacyjno-promocyjnych, dopasowanie kanałów komunikacji do różnych grup wiekowych i społecznych



## Diagnoza lokalna

### Plan badania społeczności krok po kroku

#### **Krok 1. Ustalenie celu diagnozy.**

Zaplanowanie diagnozy rozpoczynamy od ustalenia problematyki badawczej. Zastanawiamy się nad tym, czego chcemy się dowiedzieć, do czego i w jaki sposób chcemy potem tę wiedzę wykorzystać.

Na tym etapie przeprowadzania badań opieramy się zarówno na wynikach badania własnej instytucji, jak i na materiale zawartym w mapie zasobów i potrzeb lokalnego środowiska. Zastanawiamy się, jaka grupa wiekowa lub społeczna najbardziej potrzebuje naszego wsparcia, jaki lokalny problem wymaga rozwiązania.

Już na tym etapie planowania do partycypacyjnego przygotowania diagnozy angażujemy naszych współpracowników. Zespół badawczy złożony z przedstawicieli współpracujących instytucji i organizacji będzie bardziej kreatywny i skuteczny w realizowanych działaniach. Ważne jest, by wszyscy członkowie zespołu identyfikowali się z celem badania i rozumieli jego potrzebę. Dzięki ponadinstytucjonalnemu zespołowi badawczemu badania będą bardziej widoczne w społeczności. Staną się formą promowania partnerstwa i jego gotowości do współpracy na rzecz wspólnego dobra.

---

**Krok 2. Ustalenie czynników, które mogą mieć wpływ na badaną grupę oraz terytorium, które zamierzamy objąć badaniem.**

Zastanawiamy się nad specyfiką badanej grupy wiekowej lub społecznej. Analizujemy warunki, w których funkcjonuje. Tworzymy bazę dostępnych źródeł informacji. Przygotowujemy listę instytucji i organizacji, z których oferty korzysta grupa.

Uzupełniamy naszą wiedzę o wybranych do badań grupach. Dodatkowe informacje pozwolą na jak najbardziej odpowiedni dobór narzędzi badawczych.

Członkowie zespołu badawczego, którzy mają wiedzę i kompetencje różnych podmiotów lokalnych, są dla nas źródłem dodatkowych informacji o wybranych grupach i relacjach między nimi.

**Krok 3. Wybór metod badawczych**

Dostosowujemy metody badawcze do specyfiki badanej grupy, w taki sposób, by dały nam jak najbardziej rzetelny obraz diagnozowanej rzeczywistości.

Diagnozę najlepiej zacząć od analizy danych zastanych. Następnie przechodzimy do badań ilościowych i jakościowych. Dopasowujemy badanie i sposób jego przeprowadzenia do specyfiki grupy.

Członkowie zespołu badawczego współtworzą narzędzia potrzebne do realizacji badania.

**Krok 4. Zaplanowanie czasu, w którym zostanie przeprowadzona diagnoza oraz opracowanie jej wyników. Ustalenie formy opracowania wyników badań i sposobu ich upowszechnienia.**

Ważne jest nie tylko ustalenie daty rozpoczęcia, ale i zakończenia realizacji diagnozy. Aby procesu badawczego nie prowadzić w nieskończoność i aby zmobilizować zespół badawczy do terminowego zgromadzenia i opracowania zebranego materiału, warto wspólnie ustalić ostateczny termin zakończenia badań. Dla określenia takiego terminu kluczowe jest wcześniejsze podjęcie decyzji, w jaki sposób zostaną opracowane badania.

Wspólnie ze wszystkimi członkami zespołu badawczego przygotowujemy harmonogram badań. Wyznaczamy osobę, która będzie aktualizować dokument i informować o zmianach pozostałych członków zespołu.

**Krok 5. Zaplanowanie niezbędnych środków finansowych do przeprowadzenia diagnozy.**

Powinniśmy ustalić, jakie koszty generują zaplanowane metody badawcze oraz opracowanie wyników. To pozwoli nam na zaplanowanie realnych działań.

Wolontarystyczne przeprowadzenie części lub całości badań przez członków zespołu pozwala znacznie zmniejszyć koszty (a nawet ich uniknąć). Zespół będzie pomocny również na etapie analizy zgromadzonego materiału oraz przygotowania wniosków.

Nie zapomnijmy pod raportem podpisać wszystkich członków zespołu badawczego.

**WIĘCEJ O DIAGNOZIE LOKALNEJ W PUBLIKACJACH:**

1. Barbara Bąbska, Mapa zasobów i potrzeb w 14 krokach [w:] Aktywna kobieta na wsi Przewodnik dla liderek.
2. Monika Makowiecka, Jak opracować mapę zasobów i potrzeb
3. Agata Urbanik, Wiem jak jest. Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej

## 2. Interesy partnerstw – partnerstwa w Brzeszczach i Nowym Tomyślu



**Partnerzy:** rodzice, Stowarzyszenie Kultury Alternatywnej Kurnik (sektor pozarządowy), Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna (sektor publiczny), wolontariuszka

**Lider:** Biblioteka Publiczna Ośrodka Kultury w Brzeszczach

**Formuła współpracy:** nieformalne partnerstwo projektowe

**Obszar działania:** projekty edukacyjno-kulturalne dla dzieci i rodziców

**Początek działania:** 2010 r.

**Ostatni sukces:** Rodzinny projekt „Qultowe czytanie” skierowany do rodziców, dziadków i dzieci w wieku od 5 do 11 lat

**Kontakt do partnerstwa:**

Biblioteka Publiczna w Brzeszczach  
ul. Narutowicza 1, 32-620 Brzeszcze  
tel. 32 211 14 90  
mail biblioteka@ok.brzeszcze.pl



**Nazwa partnerstwa:** Biblioentuzjaści

**Partnerzy:** Wydział Edukacji i Rozwoju Starostwa Powiatowego, Wydział Rozwoju i Promocji Urzędu Miejskiego, Gminny Ośrodek Informacji, Komenda Powiatowa Policji w Nowym Tomyślu, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Nowym Tomyślu, Zespół Szkół Ogólnokształcących i Policealnych w Nowym Tomyślu, Zespół Szkół nr 2 im. Stanisława Staszica w Nowym Tomyślu, Zespół Szkół Zawodowych i Licealnych im. dra K. Hołogi w Nowym Tomyślu, Gimnazjum im. Feliksa Szołdrskiego w Nowym Tomyślu, Klub Osiedlowy Spółdzielni Mieszkaniowej w Nowym Tomyślu, Dom Dziennego Pobytu, Muzeum na Gościńcu w Borui Nowej, Nowotomyskie Towarzystwo Kulturalne, Nowotomyski Klub Biegacza „Chyży”, Stowarzyszenie „Rychtyk Eka”, Niezależne Forum Nowego Tomyśla, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Plecionkarzy i Wikliniarzy, Towarzystwo Działań Historycznych im. Feliksa Pięty w Bukowcu, Parafialny Oddział Akcji Katolickiej przy parafii pw. Najśw. Serca Pana Jezusa, 19 Drużyna Harcerska BUKI, Drukarnia „Kazimierz” w Nowym Tomyślu, Tygodnik „Nasz Dzień po Dniu”, Tygodnik „Dzień Nowotomysko-Grodziski”, „Goniec tv.”, prywatni przedsiębiorcy, lokalni artyści, regionaliści

**Lider:** Dyrektor Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej w Nowym Tomyślu

**Formuła współpracy:** formalne partnerstwo lokalne (umowa partnerska)

**Obszary działania:** popularyzacja książki i czytelnictwa, edukacja kulturalna i regionalna, promowanie twórczości lokalnych artystów, badanie i dokumentowanie lokalnej historii, animowanie wydarzeń kulturalnych



**Początek działania:** wrzesień 2010 r.

**Największy sukces:** Niekonwencjonalna promocja biblioteki, jej zbiorów i usług poprzez coroczne edycje integracyjnej imprezy plenerowej „Przystanek Biblioteka”, organizowanej wspólnym wysiłkiem pracowników biblioteki i znacznej części ponad 70-osobowego partnerstwa.

**Kontakt do partnerstwa:**

Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna  
ul. Witosa 8, 64-300 Nowy Tomyśl  
tel. 61 442 12 70  
mail info@bibliotekant.pl

Kiedy diagnoza lokalna jest już gotowa i wiemy, na jakie potrzeby i problemy nasze partnerstwo mogłoby odpowiedzieć, rozpoczynamy poszukiwania, szukamy partnerów do zaplanowania, przygotowania i realizacji wspólnych działań.

Partnerami biblioteki mogą być zarówno czytelnicy, mieszkańcy, jak i instytucje, organizacje pozarządowe i przedsiębiorcy.

Warto przeanalizować, co poszczególni partnerzy mogą wnieść do partnerstwa, czyli:

- » **ludzi**, np. pracowników z odpowiednim wykształceniem, lokalnych liderów
- » **zasoby materialne**, np. budynki, sprzęt, sale
- » **wiedzę fachową lub umiejętności**, np. organizowanie wystaw, komunikowanie się z mediami
- » **zasoby finansowe**, czyli budżet poszczególnych instytucji, a także budżet wynikający ze wspólnie przygotowanego projektu

Warto pamiętać, że istnieją uwarunkowania prawne charakteryzujące daną instytucję czy organizację – każda instytucja działa w określonych granicach wyznaczonych przez poszczególne ustawy, statuty, regulaminy itp. Zapoznanie się z nimi jest konieczne, aby nie występowały sytuacje trudne (związane np. z brakiem delegacji prawnej czy statutowej do podejmowania określonych działań), a także żeby wykorzystać możliwość pozyskiwania dodatkowych funduszy w ramach partnerstw, w skład których wchodzi organizacje pozarządowe i biblioteki.

## Specyfika poszczególnych sektorów

Na terenie każdej gminy działają instytucje publiczne, organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa, a ich ilość i charakter decyduje o bogactwie i kapitale gminy. Każdy z trzech sektorów ma własne kompetencje, aspiracje i zasady funkcjonowania, jednak dzięki tej różnorodności przedstawiciele trzech sektorów mogą uzupełniać swoje działania i przyczynić się do osiągnięcia wspólnego celu. Podstawowe zadania każdego z sektorów są inne i wiążą się z różnymi priorytetami, wartościami i cechami. Przedstawia je poniższa tabela.<sup>7</sup>

Sektor	Podstawowe zadania	Główne cechy
Sektor publiczny	Zapewnienie praworządności poprzez: tworzenie struktur dla przestrzegania praw gospodarczych, politycznych i społecznych oraz generowanie wsparcia politycznego dla procesu rozwoju; opracowanie regulacji i standardów, przestrzeganie zobowiązań międzynarodowych; zaspokojenie podstawowych potrzeb i praw obywateli.	Skoncentrowany na prawach i obowiązkach. Sektor publiczny umożliwia korzystanie z należnych praw, informuje, zapewnia stabilność i usankcjonowanie prawne.
Sektor gospodarczy	Inwestycje i działalność gospodarcza poprzez: wytwarzanie towarów i świadczenie usług; miejsca pracy, rozwój gospodarczy innowacyjność; maksymalizacja zysków dla inwestorów, aby zapewnić kontynuację inwestycji i umożliwić rozwój przedsiębiorstw.	Skoncentrowany na zyskach. Sektor gospodarczy charakteryzuje inwencja, produktywność, wysoka motywacja i szybkość działania.
Sektor społeczny	Rozwój społeczny poprzez: kreowanie możliwości rozwoju; wspieranie osób wykluczonych; stanie na straży dobra publicznego.	Skoncentrowany na wartościach. Sektor społeczny charakteryzuje wrażliwość, ekspresja, wyobraźnia i otwartość.

Diagnoza przeprowadzona przez **Bibliotekę Ośrodka Kultury w Brzeszczach** wykazała, że mieszkańcy (dzieci, młodzież i dorośli) w większości posługują się coraz uboższym językiem – co powoduje między innymi problemy komunikacyjne – i spędzają dużo czasu przed komputerem, zamiast z rówieśnikami i rodziną. Biblioteka postanowiła stworzyć partnerstwo, które skuteczniej niż instytucja działająca w pojedynkę mogłoby tym problemom zaradzić, i które połączonymi siłami pracowałoby nad projektami skierowanymi do dzieci i dorosłych.

Biblioteka w Brzeszczach szukała partnerów wśród dotychczas współpracujących z nią mieszkańców i instytucji. I tak do partnerstwa zaproszono: Zespół Szkolno-Przedszkolny, który udostępnił swoje pomieszczenia i teren na zorganizowanie warsztatów, a którego nauczyciele

<sup>7</sup> Ros Tennyson, Poradnik partnerstwa

zaangażowali się w przygotowanie i realizację działań. Poradnię Psychologiczno-Pedagogiczną, która miała zbadać zmianę postaw i poziomu wiedzy dzieci. Do partnerstwa dołączyło także Towarzystwo Kultury Alternatywnej Kurnik, wnosząc nowatorskie, świeże spojrzenie na twórczość, kreatywność i sztukę. Ważnym partnerem był też sam Ośrodek Kultury, w strukturę którego wchodzi biblioteka, dysponujący bazą lokalową, pracownikami i środkami finansowymi.

Nieocenionym partnerem są rodzice. Dzięki ich pomysłom można realizować działania wspierające rozwój dzieci, bo to oni potrafią najlepiej powiedzieć o ich potrzebach. W ramach partnerstwa i z pomocą pracowników biblioteki wzmocnione są też wychowawcze umiejętności rodziców.

Partnerami Biblioteki i Ośrodka Kultury w Brzeszczach są osoby, które występują w kilku rolach, np. rodziców, wolontariuszy czy pomysłodawców. Tacy partnerzy są niezwykle cenni, bo reprezentują interesy różnych sektorów oraz grup społecznych, dzięki czemu mają doświadczenie w wielu obszarach działania i znają je najlepiej.

W **gminie Nowy Tomyśl** funkcjonuje wiele organizacji i instytucji, które współpracowały ze społecznością lokalną. Dotychczasowe działania wymagały jednak konsolidacji i uporządkowania, stąd pojawił się pomysł biblioteki na powołanie partnerstwa.

Doskonałym momentem do rozpoczęcia tego typu działań był udział biblioteki w I rundzie Programu Rozwoju Bibliotek, którego jednym z założeń było utworzenie Gminnej Koalicji na rzecz Rozwoju Bibliotek. Partnerstwo zainicjowane przez bibliotekę w Nowym Tomyślu z gminnej koalicji przekształciło się w partnerstwo powiatowe, któremu nadano nazwę Biblioentuzjaści.

*W naszym partnerstwie mamy m.in. samorządowców, dyrektorów nowotomyskich instytucji, szefów działających w mieście stowarzyszeń i firm, przedstawicieli samorządu lokalnego, służb mundurowych, klubów sportowych oraz miejscowych artystów, nauczycieli, regionalistów, podróżników i pasjonatów* – mówi dyrektorka nowotomyskiej biblioteki Lucyna Kończal-Gnap.

Informacji o potencjalnych partnerach można szukać w Internecie, ale także rozmawiając z mieszkańcami, przedstawicielami instytucji, lokalnymi liderami, itp. Im więcej wysiłku i czasu poświęcimy na ich analizę, tym dobór partnerów będzie trafniejszy.

Do współpracy możemy zaprosić partnerów spoza terenu naszej gminy, jeżeli cele ich działalności są zbieżne z naszymi.

---

## Określenie korzyści ze współpracy

Przed zaproszeniem partnera do współpracy warto wziąć pod uwagę nie tylko to, co może zaoferować, ale też co może zyskać dla siebie i swojej organizacji (np. większy zasięg działania, rozwój zawodowy pracowników, nowe doświadczenia).

Każdy sektor ma swój styl zarządzania, komunikacji, pracy zespołowej i podziału odpowiedzialności. Taka różnorodność wymaga rzetelnej analizy przed przystąpieniem i zaproszeniem do partnerstwa instytucji, organizacji czy firmy. Szczególnie po to, by minimalizować konflikty i trudne sytuacje wynikające chociażby z różnicy w systemie delegowania zadań czy podejmowania decyzji. Pominięcie tych kwestii może zagrozić stabilności partnerstwa.

Organizacje, instytucje czy osoby prywatne podejmując decyzję o współpracy partnerskiej oprócz korzyści rozważają też ryzyko z nią związane. Mogą obawiać się o swój wizerunek, niezależność, wzrost nakładów czasu i pracy, albo ewentualnych konfliktów interesów. Warto realistycznie przyjrzeć się ryzyku, pamiętając przy tym, że obawy często się nie potwierdzają, a najlepszym sposobem na sprawdzenie tego jest działanie.

## Inicjowanie partnerstwa – pierwsze spotkanie

Po przeanalizowaniu potrzeb i zasobów, a także korzyści i ryzyka, zróbmy listę osób i organizacji, którym chcemy zaproponować współpracę, a potem przygotujmy się do pierwszego spotkania.

### Spotkanie – o czym warto pamiętać

Na sukces spotkania składa się jego treść oraz sposób prowadzenia i organizacja. Przebieg spotkania należy rzetelnie przygotować – pozwoli to uniknąć błędów i osiągnąć oczekiwane efekty.

- » Na początku ustal termin i czas spotkania. Pamiętaj, że przedstawiciele różnych sektorów mogą mieć różne preferencje, jeśli chodzi o godzinę spotkania. Praktyka podpowiada, że nie ma terminu idealnego dla wszystkich, jednak stosunkowo bezpieczne są godziny popołudniowe. Jeśli szczególnie zależy ci na obecności niektórych osób, powiadom ich o swoich zamiarach i skonsultuj z nimi termin spotkania z większym wyprzedzeniem. Zaproś uczestników co najmniej 10 dni przed spotkaniem. Zaproszenie powinno mieć formę pisemną. Warto potem na 1–2 dni przed terminem przypomnieć zaproszonym (najlepiej telefonicznie czy mailowo) o zbliżającym się spotkaniu.
- » W zaproszeniu przedstaw cele i program spotkania. Zadbaj, aby miało ono przejrzystą, zachęcającą formę.

- 
- » Jeśli z jakichś powodów obawiasz się przebiegu spotkania, pozyskaj zawczasu sojuszników. Przed spotkaniem porozmawiaj z wybranymi osobami zaproszonymi, które lepiej znasz, i przedyskutuj z nimi planowany przebieg spotkania. Jakich trudności się spodziewasz? Jak można im zaradzić? Jak sojusznicy mogą ci w tym pomóc?
  - » Zadbaj o przestrzeń spotkania – krzesła ustaw tak, aby wszyscy uczestnicy się widzieli i mogli swobodnie się ze sobą komunikować. Jeśli będziesz używać sprzętu multimedialnego, sprawdź wcześniej, czy wszystko działa. Pamiętaj, że na spotkaniach przydaje się tablica (np. typu flipchart), która ułatwia zapisywanie wniosków w sposób widoczny dla wszystkich. Niezbędne jest też przygotowanie listy obecności dającej możliwość osobom uczestniczącym w spotkaniu zostawienia kontaktu do siebie. Nie zapomnij o napojach (kawa, herbata, woda) – to umili przebieg spotkania i ułatwi koncentrację.
  - » Czas spotkania nie powinien być dłuższy niż dwie godziny. Wskaż go już w zaproszeniu. Z rozpoczęciem spotkania nie czekaj na spóźnialskich, a jeśli się już na to zdecydujesz, daj im nie więcej niż 10 minut. Spotkanie należy kończyć punktualnie, dopuszczalny margines to ok. 15 minut. Ważnym elementem spotkania jest też przerwa, np. w jego połowie, która pozwoli wzmocnić koncentrację w drugiej części i umożliwi rozmowy kularowe. Czas przerwy powinien być z góry określony.
  - » Na osobie prowadzącej spotkanie spoczywa spora odpowiedzialność. Twoim podstawowym zadaniem jest pilnowanie celów i struktury spotkania. Poproś zabierających głos o zwięzłość wypowiedzi i koncentrację na najważniejszych zagadnieniach. Jeśli pojawią się kwestie wychodzące poza tematykę spotkania, zadaniem prowadzącego/prowadzącej jest przypomnienie o jego celach i powrót do meritum dyskusji. Ważnym elementem spotkania są podsumowania zbierające najważniejsze wątki rozmowy. Drugim ważnym wyzwaniem stojącym przed osobą prowadzącą jest zadbanie, aby każdy miał szansę się wypowiedzieć. Nie pozwól, aby kilka osób zdominowało spotkanie, jeśli część osób milczy, dopytaj je, czy chciałyby wyrazić swoją opinię, coś dodać do dyskusji. Stwórz przestrzeń dla różnicy poglądów – jej brak jest częstym powodem biernej postawy na spotkaniach. Różnice poglądów są rzeczą naturalną, nie należy ich negować, należy jednak zadbać o właściwą formę wypowiedzi nieraniącą innych uczestników spotkania.
  - » Aby ułatwić sobie pracę, na początku spotkania poinformuj uczestników o zasadach współpracy. Można wyrazić je w formie prośby, którą skierujesz do uczestników, np.: „proszę Państwa o zwięzłość wypowiedzi, czas spotkania mamy ograniczony, a chciałabym, aby każdy z Państwa mógł zabrać głos, itp.
  - » Na zakończenie spotkania podsumuj wszystkie ustalenia. Warto również przygotować takie podsumowania w formie pisemnej (już po zakończeniu spotkania) i przekazać go uczestnikom (np. mailem).
-

---

Efekty spotkania należy spisać. Można poprosić o to któregoś z partnerów – im bardziej ktoś poczuje się autorem proponowanych rozwiązań, tym jego zaangażowanie w realizację będzie większe.

Może się też zdarzyć, że instytucje/organizacje/osoby, które zaprosisz do partnerstwa, nie będą nią zainteresowane. Istotą partnerstwa jest dobrowolność udziału, więc uszanuj ich decyzję. Warto jednak, zapraszając do współpracy, pokazywać potencjalne korzyści z udziału w niej. Zwróć uwagę, że korzyści dla poszczególnych podmiotów i sektorów mogą być różne.

Na pierwsze spotkanie biblioteka w Nowym Tomyślu postanowiła zaprosić osoby, które w różny sposób angażują się w działalność na rzecz lokalnego środowiska. – To były osoby z różnych organizacji, grup formalnych i nieformalnych. W sumie ponad 70 osób – mówi dyrektorka biblioteki Lucyna Kończal-Gnap. Pracownicy biblioteki sądzili, że powstanie mała koalicja, która będzie wspierała działania placówki, jednak już podczas pierwszego spotkania okazało się, że zapotrzebowanie na współpracę jest ogromne. Deklarację przystąpienia do partnerstwa podpisało 57 osób, z czasem liczba ta wzrosła do 67, czyniąc nowotomyskie partnerstwo wyjątkowo licznym.

## Jak osiągnąć bilans korzyści

Zarówno w nieformalnym partnerstwie w Brzeszczach, jak i w sformalizowanym umową partnerstwie w Nowym Tomyślu, korzyści ze współpracy widzą nie tylko liderzy i inicjatorzy, ale i ci, którzy do nich dołączyli. Partnerstwo pomaga osiągać wyznaczone cele, rozwija ofertę, umiejętności i poszerza pole działania organizacji, instytucji i osób w nim działających, a także daje satysfakcję ze wspólnej pracy.

W Brzeszczach działa partnerstwo projektowe, które swoje działania kieruje do dzieci i rodziców. Projekty zrealizowane przez partnerstwo to m.in.: „Zwierzak literacki”, „Qultowe czytanie... bo wszystko zaczyna się od czytania”, „To i owo Tuwimowo”, „Mali badacze”.

Wspomniane projekty mają pokazać mieszkańcom, że biblioteka może pomóc przygotować dzieci do wielu życiowych ról i że jest miejscem, w którym można zaszcześcić ciekawość świata, otwartość wobec ludzi, odwagę podążania za własnymi marzeniami. Projekty promują kontakt z książką, dzięki nim rodzice mogą się dowiedzieć, jak zachęcić dzieci do czytania i sprawić, by czytanie stało się potrzebą. Wspólne działania to również sposób na wzmocnienie więzi między rodzicami i dziećmi.

W Nowym Tomyślu efektem partnerstwa powołanego przede wszystkim do promowania i rozwijania działań biblioteki jest między innymi cyklicznie organizowana plenerowa impreza „Przystanek: Biblioteka!” – wielodziedzinowy konkurs wiedzy i umiejętności. Kilkuosobowe

---

zespoły odwiedzają usytuowane wokół biblioteki przystanki tematyczne (np. z dziedziny literatury, historii, fotografii, filmu, sportu, przyrody, podróży, plastyki) i rozwiązują przygotowane zadania. Rozstrzygnięcie konkursu i wręczenie nagród – ufundowanych przez licznych sponsorów – odbywa się podczas kończącego wielogodzinną imprezę koncertu zaprzyjaźnionych z biblioteką lokalnych wykonawców. Dodatkowe atrakcje zapewniają uczestnikom punkt gastronomiczny (serwujący m.in. wypieki bibliotekarek), pokazy i plebiscyty.

***Szybko okazało się, że nie tylko liczebność jest siłą grupy partnerskiej, ale i fakt, iż dzięki jej powołaniu sympatycy biblioteki mieli sposobność stać się jej autentycznie zaangażowanymi partnerami, a osoby przez lata współpracujące z biblioteką indywidualnie, mogły spotkać się i robić coś razem, łącząc swoje pomysły, kompetencje, talenty, możliwości*** – mówi dyrektorka nowotomyskiej biblioteki Lucyna Kończal-Gnap.

Powołane partnerstwo pokazało także, jak ważne jest otwarcie się na nowe możliwości działań. To zdecydowanie zmiana na lepsze, nie tylko dla biblioteki, ale i wszystkich interesariuszy.

***W bibliotecznym kalendarzu przybyło wiele wydarzeń kulturalnych i edukacyjnych. Kompetencje i zainteresowania partnerów pozwoliły na zaplanowanie ich udziału w bardzo różnorodnych przedsięwzięciach związanych z popularyzacją książki, edukacją, wiedzą o regionie, promowaniem lokalnych twórców i animowaniem działalności kulturalnej. Kilkadziesiąt zrealizowanych dotąd przedsięwzięć odbyło się przy znaczącym udziale Biblioentuzjastów, bardzo często to właśnie oni są ich inicjatorami i koordynatorami*** – podkreśla dyrektorka biblioteki w Nowym Tomysłu.

Danuta Szawara, kierowniczka działu biblioteki Ośrodka Kultury w Brzeszczach: ***Działanie z partnerami zmusza do spojrzenia na wiele spraw z innej perspektywy, zmusza do zmiany myślenia. Nowe zadania to konieczność zdobycia nowych umiejętności. Korzystamy ze szkoleń i z doświadczeń partnerów.***

Małgorzata Wójcik, dyrektorka Ośrodka Kultury w Brzeszczach uważa, że partnerstwo to swoista szkoła demokracji. Jej zdaniem dzięki nowym działaniom biblioteki zwiększył się udział mieszkańców w życiu kulturalnym i społecznym. Biblioteka staje się bardziej widoczna na terenie gminy, cieszy się większym zaufaniem i autorytetem. Jako doświadczony partner jest też zapraszana do przedsięwzięć realizowanych przez inne organizacje i instytucje. Efekty takich działań to przede wszystkim znaczny wzrost czytelnictwa, szczególnie wśród rodziców i dzieci, i ich udział w spotkaniach i warsztatach.

***We współpracy z biblioteką widzę własny rozwój, nowe doświadczenia i wiedzę, a przede wszystkim ogromną satysfakcję z tego, że mogłam brać udział w procesie, który zmienił postrzeganie biblioteki. Wsparałam bibliotekę moimi zdolnościami***

---

*plastycznymi, nieco świeższym i bardziej artystycznym podejściem do przestrzeni, jaką jest biblioteka* – mówi Izabela Morończyk ze Stowarzyszenia Kultury Alternatywnej Kurnik współpracującego z biblioteką w Brzeszczach.

Fabiola Switalla-Korczyk, wolontariuszka, pomysłodawczyni wielu projektów, mama trzech synów: *Jako współtwórczyni i realizatorka projektów chętnie zwracam się do biblioteki, bo panie tam pracujące to skarbnica wiedzy i pomysłów. Biblioteka w Brzeszczach ma placówki w różnych miejscach gminy, przez co może łatwiej dotrzeć do mieszkańców. Biblioteka dysponuje też szeroką bazą kontaktów do ludzi związanych z literaturą i wykorzystując te znajomości, chętnie pomaga w organizowaniu spotkań i warsztatów.*

Dla Renaty Balcarek, wicedyrektorki Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Jawiszowicach, najważniejsze we współpracy są własne poszukiwania, możliwości wzbogacania warsztatu pracy, uatrakcyjnienia zajęć przedszkolnych, ale też wpływ wspólnych działań na postawy rodziców.

Alicja Piekorz, psycholog Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Brzeszczach: *Inicjatywa biblioteki była dla nas interesująca i wpisywała się w zakres naszej pracy. Uczyliśmy się współpracy z instytucją spoza kręgów oświatowych. Oferowaliśmy naszą wiedzę i doświadczenie, pomoc w diagnozowaniu napotykanym w trakcie trwania programu problemów oraz opracowanie sposobów ich rozwiązywania. Jeśli możemy dołożyć do realizacji projektu naszą wiedzę i doświadczenie, to chętnie uczestniczymy w takich przedsięwzięciach.*

Grażyna Copik, wolontariuszka: *Moją pasją są dekoracje i tworzenie kompozycji florystycznych i plastycznych. Pierwsze zajęcia prowadziłam w przedszkolach, szkołach, potem w świetlicach ośrodka kultury i w bibliotece. Te spotkania są dla mnie wielką radością. Przychodzą ciekawi ludzie, uczestnicy zajęć, którym przekazuję to, co sama potrafię, aby znaleźli w tym przyjemność, spełnienie i satysfakcję. To bodziec i inspiracja do rozwijania mojej kreatywności.*



## Relacje partnerskie i zasady ich kształtowania

Prawidłowo funkcjonujące partnerstwo rozwija się i zmienia nie tylko w obszarach związanych z udziałem np. nowych partnerów, ale także z poziomem zbudowanych relacji, zaufania. Partnerstwo to grupa ludzi połączona na zasadzie dobrowolności. Grupa ta, aby mogła rozwijać się i doskonalić, musi dbać o przestrzeganie podstawowych zasad, które stanowią fundament dobrze współpracującej grupy.

Partnerstwo to przede wszystkim **relacje partnerskie**. Rosabeth Moss Kanter omawia zasady kształtowania takich relacji<sup>8</sup>. Są to:

- » indywidualne zaangażowanie (każdy z partnerów wnosi coś wartościowego do związku, nie ukrywa słabości, nie unika trudnych sytuacji),
- » znaczenie (partnerzy mają wspólne cele, a ich związek odgrywa główną rolę w ich osiągnięciu),
- » współzależność (partnerzy wzajemnie siebie potrzebują, dysponują komplementarnymi zasobami, umiejętnościami, mogą je wspólnie doskonalić),
- » inwestowanie (partnerzy nawzajem w siebie inwestują, dzielą się zasobami i doświadczeniem, podkreślają swoje zaangażowanie),
- » informowanie i komunikowanie (partnerzy dzielą się informacjami umożliwiającymi funkcjonowanie układu partnerskiego),
- » koordynacja (partnerzy dobrze się znają, mają wypracowany schemat działań, wiedzą, jaki będzie następny krok i w związku z tym mogą sprawnie działać),
- » instytucjonalizacja (relacja partnerska ma status formalny z wyraźnie określoną odpowiedzialnością i przebiegiem procesów decyzyjnych),
- » zaufanie (partnerzy grają fair play, nie wykorzystują przeciwko sobie informacji, do której mają dostęp, nie podważają wzajemnie swojego autorytetu).

Izabelę Morończyk ze Stowarzyszenia Kultury Alternatywnej Kurnik do współpracy z biblioteką w Brzeszczach przekonało to, że **„biblioteka jest solidnym partnerem. Takim, który potrafi nie tylko mówić, ale i słuchać”**.

**W czasie wspólnych działań ważne jest traktowanie partnerów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani** – mówi Danuta Szawara, kierownik Działu Bibliotek Ośrodka Kultury w Brzeszczach.

Według Renaty Balcarek, wicedyrektor Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Jawiszowicach, ważne jest zaufanie i brak rywalizacji partnerów, otwartość, słuchanie i elastyczne dopasowywanie się do potrzeb w celu realizacji konkretnego działania.

<sup>8</sup> Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie Nr 2(13)/2009 T. 2. Elżbieta Radziszewska-Zielina, opracowanie własne na podstawie: Bennet, Jayes, 1998; Kanter, 1994.

---

Prawidłowo i efektywnie funkcjonujące partnerstwo powinno dążyć do utrzymania równowagi pomiędzy interesami poszczególnych partnerów a jego całością. Wspólna praca to także częściowa rezygnacja każdego z uczestników ze swojej autonomii na rzecz wspólnego sukcesu.

Według Danuty Szawary, kierowniczkii Działu Bibliotek, niezbędna jest też zbieżność interesów, bo tylko wówczas jest szansa na współpracę, która daje partnerom korzyści. Działanie razem może być inspiracją dla własnego rozwoju oraz dalszych działań w partnerstwie. Jeżeli wspólne przedsięwzięcia okazują się „trafione” (rzetelnie przygotowane, z określonym wcześniej celem, który osiągnięto), partner nie jest rozczarowany i dalsza współpraca jest naturalną konsekwencją.

Udane partnerstwo lokalne to grupa, w której uczestniczą zarówno instytucje i organizacje z różnych sektorów i środowisk, jak i konkretni ludzie z ich unikalnymi kompetencjami i umiejętnościami. Początkowo może być im trudno się porozumieć, ponieważ na co dzień funkcjonują w różnych „światach”, lecz z czasem będą dostrzegać ogromny potencjał wynikający z różnorodności sposobów ich myślenia i działania.

Z rozmów z przedstawicielami bibliotek w Brzeszczach i Nowym Tomysłu i z i ich partnerami wynika, że warto poświęcić czas i zaangażować się, by nawzajem poznać swoje możliwości i wykorzystać je do wprowadzenia zmian w lokalnym środowisku i bibliotece. Ważne jest partycypacyjne tworzenie i realizacja działań, wspólne poczucie misji i celu partnerstwa, wzięcie odpowiedzialności za całość procesu.

---

## NARZĘDZIA



### Wywiad badawczy

Wywiad jest jedną z podstawowych technik badawczych. To rozmowa, w której biorą udział co najmniej dwie osoby: prowadzący wywiad i badany.

Prowadzący wywiad stara się poprzez stawiane pytania uzyskać od badanego wiedzę na temat przedmiotu badań, np. zainteresowania organizacji współpracą z biblioteką, oczekiwań partnera czy jego pomysłów na współpracę.

Dzięki rozmowie w cztery oczy można poznać poglądy, opinie i oczekiwania osoby, z którą rozmawiamy i rozpoznać jej emocje. Celem wywiadu jest dotarcie do sedna problemu, wyjaśnienie badanego zjawiska i uzyskanie informacji, których nie można zdobyć przy pomocy innych metod i technik. Wywiady prowadzone przez dłuższy czas z tymi samymi osobami pozwalają na śledzenie zmian w ich zachowaniu i postawach.

Jest to najczęściej wstępny etap większego projektu badawczego i ma charakter rozpoznawczy, dlatego może być zastosowany podczas np. analizy partnerów (czyli analizy ich zasobów zasad i funkcjonowania) i podczas pozyskiwania ich do współpracy. W rozmowie z liderami organizacji pozarządowych, instytucji publicznych czy biznesu zapewnia wgląd w obowiązujące normy i przekonania oraz umożliwia poznanie indywidualnych opinii i postaw bez kontekstu grupowego.

#### **Jakie są zalety wywiadu badawczego?**

- » możliwość zebrania dodatkowych informacji,
- » bezpośredni kontakt z badanym,
- » obserwacja zachowań i emocji rozmówcy,
- » możliwość reagowania na odpowiedzi na bieżąco i modyfikowania kolejnych pytań,
- » spojrzenie na rzeczywistość z perspektywy rozmówcy.

#### **Jakie są wady wywiadu badawczego?**

- » czasochłonność analiz,
- » wysokie koszty realizacji badań przy większej liczbie badanych,
- » możliwość nietrafnego doboru rozmówcy,
- » niebezpieczeństwo manipulacji (z obu stron).

---

## Propozycja scenariusza wywiadu

- 1. Przedstaw się:** imię i nazwisko oraz instytucja.
- 2. Przedstaw cel badania:** np. jaką rolę dla rozwoju społeczności lokalnej może odgrywać partnerstwo biblioteki, do którego chcemy zaprosić Pani/Pana organizację?
- 3. Postaraj się zapewnić uczestnikom badania komfort podczas rozmowy:**
  - » zapewnij o anonimowości bądź poproś o wyrażenie zgody na zamieszczenie imienia i nazwiska osoby udzielającej wywiadu,
  - » podkreśl, że wyniki badań zostaną wykorzystane do celów badawczych bądź diagnostycznych, bez wskazywania nazw instytucji oraz miasta, jeżeli wywiad jest anonimowy,
  - » zapewnij, że przed publikacją ewentualne teksty zostaną przesłane badanym do wglądu i akceptacji, tak żeby zapewnić ich maksymalny komfort,
  - » poproś o zgodę na nagrywanie. Jeżeli wywiad jest anonimowy, powiedz, że nagranie zostanie przepisane z pominięciem imion i nazw własnych, a nagranie skasowane po analizie,
  - » powiedz, że wywiad potrwa np. około 30 minut, w zależności od tego, jak potoczy się rozmowa.
- 4. Zapewnij, że nie ma złych i dobrych odpowiedzi.** Interesuje nas to, co osoba badana myśli, co jej się wydaje i jak działa, a naszą intencją nie jest ocenianie zachowań badanych osób.
- 5. Scenariusz wywiadu powinien zawierać tematy i pytania, które należy poruszyć.** Staraj się prowadzić wywiad jak nieformalną rozmowę.  
Możesz zapytać:  
Czy Pani/Pana organizacja chciałaby współpracować z biblioteką? Dlaczego?  
Jakie działania chciałby Pan/Pani realizować wspólnie z biblioteką? Dla kogo? Dlaczego?  
Jakie korzyści taka współpraca przyniosłaby Państwu organizacji?  
Co Państwo moglibyście wnieść do partnerstwa z biblioteką?
- 6. Postaraj się doprecyzowywać pytania.** Nie zadowolaj się pierwszą odpowiedzią. Dopytuj, dlaczego badany tak myśli.

### Pamiętaj, że:

- » kolejność zadawanych pytań określa cel wywiadu; wywiad powinien mieć ustaloną konstrukcję, która wpływa na udzielane odpowiedzi,
  - » prowadzący wywiad ma dużą swobodę w zakresie formułowania pytań,
  - » żeby wywiad został uznany za udany, nie trzeba uzyskać odpowiedzi na wszystkie zaplanowane pytania (kiedy badany nie chce odpowiedzieć na pewne pytania lub nie ma na ten temat wiedzy),
-

- » stosujemy pytania otwarte i zamknięte (pytania otwarte dają dużo swobody w wyborze treści i formy odpowiedzi, należy jednak uważać, aby badana osoba odpowiadała na temat; pytania zamknięte są wygodne, kiedy badany ma odnieść się do konkretnego faktu),
- » staramy się używać słów i sformułowań zrozumiałych dla odbiorcy,
- » kontekst sytuacyjny wywiadu, analiza kontekstu wypowiedzi pozwalają później na ustalenie, w jakim stopniu opinia danej osoby może być ukształtowana pod wpływem chęci unikania konfliktu, konformizmu grupowego czy przymusu.

**Aby uniknąć błędów:**

- » w organizacji wywiadu: wybierz łatwo dostępne, spokojne miejsce i dogodny czas, precyzyjnie przedstaw cel badań, mów rzeczowo i konkretnie,
- » w prowadzeniu wywiadu: unikaj relacji „uczeń-nauczyciel”, przedstawiania własnych opinii, krytykowania,
- » w rejestrowaniu odpowiedzi: pilnuj dokładnego i czytelnego zapisu, nie dodawaj żadnych komentarzy do jego treści.

**Co możesz analizować po przeprowadzeniu wywiadu?**

- » kolejność poruszanych kwestii, podnoszonych argumentów,
- » regularność pojawiania się w wypowiedziach badanych skojarzeń, potrzeb, opinii itp.,
- » zgodność zamierzeń badanych, zrealizowanych czynności i aktualnie podejmowanych działań,
- » wagę poszczególnych problemów dla badanych wyrażającą się m.in. czasem trwania dyskusji nad każdą z kwestii,
- » siłę i sposób reagowania badanych na postawione pytania,
- » przyczyny zachowań i reakcji badanych.

Raport z przeprowadzonego wywiadu powinien zawierać wnioski badacza wsparte przykładami wypowiedzi osób badanych oraz wskazówki odnośnie dalszych badań.

**Analiza potencjalnych partnerów**

Aby zbudować partnerstwo, biblioteka będzie zapraszać do współpracy działające na jej terenie instytucje, organizacje pozarządowe i przedsiębiorców. O ich istnieniu i działalności dowie się z opracowanej mapy zasobów i potrzeb.

Po rozpoznaniu potencjalnych partnerów biblioteka powinna zebrać informacje na ich temat, by dokonać właściwego doboru i przygotować się do rozmowy z ich przedstawicielami. Do tego posłuży analiza partnerów.

Analiza partnerów biblioteki jest metodą badania jej otoczenia. Wnioski z analizy pozwolą na ustalenie możliwości nawiązywania i rozwijania relacji pomiędzy biblioteką a innymi podmiotami: samorządem, organizacjami pozarządowymi i biznesem.

Dobrze rokuje współpraca z partnerem, który jest bogaty w doświadczenia w podobnych przedsięwzięciach, zatrudnia pracowników o zróżnicowanych kompetencjach i ma sieć kontaktów. Zetknięcie mocnych w środowisku partnerów, takich jak władze i instytucje samorządowe, organizacje pozarządowe i biznes, jest podstawą do osiągnięcia lepszej jakości działań. Wiadomo, że dążymy do „osiągnięcia celów, których nikt nie osiągnąłby w pojedynkę” (Fritz Ammer, Spes Akademii).

### Kolejne kroki analizy partnerów

#### **1. Stwórzmy grupę/listę potencjalnych partnerów biblioteki**

- a) wybierzmy organizacje, które znajdują się w obszarze naszego zainteresowania, co możemy zrobić na podstawie mapy zasobów i potrzeb;
- b) ustalmy **hierarchię** ważności partnerów (jest to szczególnie ważne, ponieważ polega na wyróżnieniu w otoczeniu organizacji pewnych sfer, w których zlokalizowani są ich partnerzy, po to, aby wiedzieć, z czyimi interesami i preferencjami biblioteka musi się liczyć najbardziej).

#### **2. Określmy relacje między partnerami a biblioteką**

- a) określmy **cele** partnerów,
- b) ustalmy oczekiwania partnerów i biblioteki,
- c) zidentyfikujmy zależności i relacje pomiędzy biblioteką i partnerami.

#### **3. Oceńmy wpływ partnerów na bibliotekę i ustalmy kierunek dalszych działań**

Przygotowując się do analizy partnerów, możesz skorzystać z poniższej tabeli:

## Analiza Partnerów Biblioteki ...

Nazwa partnera	Status prawny	Przedstawiciel partnera	Oczekiwania partnera	Zasoby partnera	Ustalenie celów partnera	Ocena wpływu partnera na partnerstwo	Ustalenie kierunków kolejnych działań

---

**Realizując kolejne kroki i wypełniając treścią poszczególne komórki tabeli, dowiesz się:**

- » Jaki jest **status prawny partnera**, czyli na podstawie jakich przepisów prawa działa partner. Czy jest to jednostka samorządowa, organizacja pozarządowa czy przedsiębiorca, jakie ma w związku z tym możliwości działania, a jakie ograniczenia prawne.
- » Czy znasz **przedstawiciela partnera**, kogoś znajomego, życzliwego, kto może nam „otworzyć” drzwi do szefa, opowie nam o partnerze, a jednocześnie może opowiedzieć osobom kluczowym o naszej bibliotece, byśmy nie byli anonimowi podczas pierwszego spotkania.
- » Jakie mogą być **oczekiwania partnera** wynikające z jego formy prawnej i profilu działalności i co może zyskać dzięki partnerstwu, jaka jest jego motywacja do współpracy z biblioteką.
- » Jakie partner posiada **zasoby** (ludzkie, rzeczowe, finansowe, know-how), czyli co może wnieść do partnerstwa.
- » Jakie nasz przyszły partner ma **cele** (np. warto sprawdzić, czy działa dla zysku, czy też nie). Dobrze jest zapoznać się z misją, wizją i celami zapraszanej do współpracy instytucji, stowarzyszenia czy przedsiębiorcy, by wiedzieć, jakie problemy może nam pomóc rozwiązać.
- » Jaki może być **wpływ partnera na partnerstwo**. Odpowiedź na to pytanie uzyskamy, dowiadując się, jak postrzegany jest w środowisku partner, jaką ma opinię i jaki ma wpływ na władzę, czy ma autorytet w środowisku, czy jego działania wzmocnią czy może osłabią nasze partnerstwo.
- » **Ustalenie kierunku działań**. Po uporządkowaniu wiedzy, czyli po wypełnieniu tabeli, możemy zaplanować spotkanie z naszym potencjalnym partnerem. Przygotujmy się do spotkania, zaplanujmy czas i scenariusz rozmowy. Wykorzystując zdobytą wiedzę, starajmy się przekonać partnera, co nas łączy, w czym się uzupełniamy, co możemy zrobić razem, jakie mamy propozycje współpracy i co każda ze stron może zyskać.

### Rozmawiając z partnerami, przedstawicielami trzech sektorów, przemysłu korzyści, które mogą przekonać ich do współpracy.

W rozmowie **ze wszystkimi potencjalnymi partnerami** możesz wskazać, że:

- » współpraca zapewni partnerom większą rozpoznawalność i poprawi wizerunek w społeczności lokalnej i w regionie;
- » współpraca pozwala na połączenie zdolności i możliwości poszczególnych partnerów, dzięki czemu mogą pojawić się nowatorskie pomysły i inne niż dotychczas rozwiązania problemów;
- » realizowanie wspólnych działań przez partnerstwo wzmocni relacje i poprawi komunikację pomiędzy partnerami;
- » wymiana opinii prezentujących różne punkty widzenia pomiędzy partnerami pozwoli pogodzić sprzeczne interesy;



- » praca w partnerstwie pozwoli na rozwinięcie umiejętności negocjacyjnych;
- » zwiększy się efektywność działań poszczególnych partnerów.

W rozmowie z **przedstawicielem samorządu, politykiem** podkreśl, że udział w partnerstwie:

- » przyczyni się do poprawy jakości komunikacji i wymiany informacji pomiędzy władzami a przedstawicielami społeczności lokalnej;
- » pozwoli uzyskać czytelny obraz interesów i potrzeb różnych grup społecznych;
- » wzmocni własny wizerunek wśród partnerów i w środowisku lokalnym;
- » przyczyni się do promocji kultury współpracy i dialogu pomiędzy sektorami i w społeczności;
- » poprawi zaufanie do władz lokalnych czy administracyjnych.

W rozmowie z **przedstawicielami ngo** możesz nawiązać do takich korzyści, jak:

- » rozpoznawalność i renoma, którą organizacja może zyskać;
- » możliwość korzystania z bibliotecznej przestrzeni (gdzie mogłyby odbywać się spotkania / zajęcia prowadzone przez organizację) oraz z jej zasobów (książek, komputerów, Internetu i innego sprzętu informatycznego);
- » większa szansa na przyznanie grantu.

Zachęcając **przedstawiciela biznesu**, podkreśl, że dzięki współpracy:

- » może polepszyć wizerunek firmy i zbudować wartość społecznej marki, czyli biznesu odpowiedzialnego społecznie;
  - » przedstawiciele pozostałych sektorów/partnerów lepiej zrozumieją np. wymogi biznesowe firmy;
  - » lepiej zakorzeni firmę w regionie i świadomości lokalnej społeczności;
  - » stworzy atmosferę zaufania do produktów i usług oferowanych przez firmę, co może poszerzyć grupę odbiorców i zbudować nowe relacje z klientami;
  - » pracownicy firmy mogą zdobyć nowe umiejętności (np. wolontariat pracowniczy).
-

---

## Propozycja scenariusza spotkania:

Scenariusz ma charakter ramowy, warto więc dostosować go do specyfiki sytuacji, grupy partnerskiej, liczby uczestników spotkania – ważne, aby trzymać się głównych wytycznych.

1. Przywitaj uczestników, przedstaw się. Poinformuj ich o celu spotkania.
2. Zaprosz uczestników do przedstawienia się. Jeśli to pierwsze spotkanie w tym gronie lub uczestniczą w nim nowe osoby, warto, aby każdy powiedział kilka słów o sobie i instytucji/organizacji, którą reprezentuje. Jeśli spotykacie się w grupie znanych sobie osób, ta część będzie znacznie krótsza i pewnie mniej oficjalna.
3. Określ zasady współpracy w ramach spotkania (patrz wskazówki praktyczne).
4. Przedstaw krótką prezentację na temat pomysłu zainicjowania współpracy partnerskiej w środowisku – skąd wziął się pomysł, dlaczego jego realizacja jest ważna, jakie mogą wynikać z niego korzyści dla społeczności lokalnej i dla partnerów (warto, aby prezentacja miała formę multimedialną).  
Czas: około 10 min
5. Zaprosz uczestników do dyskusji na temat przedstawionego pomysłu. Poprosz o opinię partnerów, zapytaj o ich zainteresowanie przedstawionym pomysłem. Dopytaj o wątpliwości i inne pomysły, zachęć grupę do dyskusji o nich. Jeśli są osoby sceptyczne wobec pomysłu, zaproponuj im, aby pozostały do końca spotkania i przyjrzały się proponowanej inicjatywie, zanim podejmą ostateczną decyzję.  
Czas: około 20 – 30 min
6. Jeśli jest wstępne zainteresowanie współpracą przynajmniej części uczestników spotkania, poprowadź dalszą, bardziej szczegółową dyskusję na temat planowanych działań. Przykładowe pytania pomocnicze:
  - » Czy pomysł na wspólne działania ma szansę powodzenia?
  - » Na jakie społeczne potrzeby bądź oczekiwania odpowiada? Kogo one dotyczą?
  - » Skąd wiemy, że ten pomysł spotka się z zainteresowaniem mieszkańców? Jakie jest jego uzasadnienie?
  - » Jakie działania można podjąć wspólnie?
  - » Co chcemy osiągnąć, planując wspólne działania? Czemu te działania mają służyć?
  - » Jakich jeszcze partnerów lokalnych warto zaprosić do współpracy? Dlaczego tych? Co wskazani partnerzy wniosą do planowanych działań?

- » Jakie sektory reprezentują wskazani partnerzy? Czy przy dokonywaniu analizy potencjalnych partnerów zostały uwzględnione wszystkie sektory (publiczny, społeczny, prywatny)? Jeśli nie, kogo z brakujących sektorów można zaprosić do współpracy?
  - » Jakie mogą być motywacje tych partnerów do współpracy? Jakie mogą osiągnąć dzięki niej korzyści? Dlaczego może im zależeć na włączeniu się w naszą inicjatywę? Co może ich przekonać do tego? Co może utrudniać ich przekonanie? Jak rozwiązać ich ewentualne obawy?
  - » Jakie dalsze działania należy podjąć w celu rozszerzenia współpracy?
- Dyskusja – czas około: 45 – 60 min

- 7.** Zakończ spotkanie – podsumuj ustalenia, przedstaw dalsze kroki. Podziękuj za spotkanie.



#### WIĘCEJ PRZYDATNYCH INFORMACJI O INICJOWANIU PARTNERSTW W PUBLIKACJACH:

- 1.** Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo
- 2.** Planowanie rozwoju biblioteki (podręcznik)
- 3.** Prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska (red.) Badania marketingowe. Teoria i praktyka. Wywiad indywidualny i zogniskowany, PWN 2005

### 3. Lider i animator w partnerstwie – partnerstwo w Jarocinie



**Nazwa partnerstwa:** Partnerstwo na rzecz rozwoju biblioteki

**Partnerzy:** Muzeum Regionalne w Jarocinie, Jarociński Ośrodek Kultury, szkoły i przedszkola, biblioteki, Państwowa Szkoła Muzyczna I Stopnia, Społeczne Ognisko Muzyczne, Stowarzyszenie Jarocin XXI, Stowarzyszenie na Rzecz Witaszyc, Stowarzyszenie Edukacyjne „Trójka”, Towarzystwo Krzewienia Sportu „Siatkarz”, Fundacja 750-lecia Jarocina, Grupa Rekonstrukcyjna Powstańców Wielkopolskich, Komenda Powiatowa Policji, Jednostka Wojskowa w Jarocinie, Parafia p.w. św. Marcina w Jarocinie, Zespół Śpiewaczy Ciświczanie, Polskie Towarzystwo Historyczne – Koło Jarocin, Koło Gospodyń w Cielczy, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze – koło Jarocin, Straż Miejska, Państwowa Straż Pożarna, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Jarocinie, Nadleśnictwo Jarocin, Gazeta Jarocińska, Życie Jarocina, Dr Szprycha – Sklep rowerowy, Mr Bike – sklep rowerowy, Stowarzyszenie Schola Tęczowe Nutki, Hotel Kasyno Tadeusz Polanowski, PPHU Jar-Pak, Cukiernia Ania, Firma Cukierniczo-Piekarska Vogt, Gminna Spółdzielnia Samopomoc Chłopska, firma Stal-Mar – Marek Sieracki, Urząd Skarbowy w Jarocinie, Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna SANEPID Jarocin, Firma Vega – Irena Worobiec, Grupa Tai Chi z Jarocina, Atlas Fitness Club, Radio Merkury Poznań, Urząd Miejski w Jarocinie, Starostwo Powiatowe w Jarocinie

**Lider:** Nie ma jednego lidera. W różnych działaniach, projektach, wydarzeniach są różni koordynatorzy, najczęściej ci, od których pochodzi pomysł działania.

**Formuła współpracy:** Nieformalne, zaprzyjaźnione partnerstwo

**Obszar działania:** Szeroko rozumiana kultura i częściowo edukacja, sport

**Początek działania:** 2007 r.

**Ostatni sukces:** Noc Muzeów, w realizację której zaangażowało się wiele instytucji, stowarzyszeń, organizacji i osób prywatnych

**Kontakt do partnerstwa:**

Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy Jarocin

ul. Park 3 (Pałac Radolińskich), 63-200 Jarocin

tel. 62 747 23 46

mail biblioteka@bibliotekajarocin.pl

W ciągu ostatnich kilku lat w Bibliotece Publicznej w Jarocinie zaszło dużo zmian. Biblioteka, wcześniej nastawiona na pracę dla mieszkańców, stopniowo zaczęła wprowadzać do swojej oferty działania razem ze społecznością lokalną. Jednak samodzielne przedsięwzięcia wymagały bardzo dużego zaangażowania samej biblioteki, funduszy, czasu i szukania ciągle nowych pomysłów.

Proces podejmowania współpracy wymagał nie tylko poszerzenia oferty biblioteki, ale przede wszystkim zmiany w samych pracownikach. ***Jako dyrektorka biblioteki nie byłam gotowa do podejmowania działań partnerskich, obawiałam się problemów i kłopotów, bardzo sceptycznie podchodziłam do delegowania zadań innym organizacjom czy instytucjom. Moja postawa rzutowała także na postawy pracowników*** – mówi dyrektorka biblioteki Agnieszka Borkiewicz. ***Bardzo duże znaczenie dla zmiany mojego myślenia miał udział biblioteki w I rundzie Programu Rozwoju Bibliotek. Program pokazał nam, że nie można działać samemu, że biblioteka powinna się zmieniać i otwierać na innych. Okazało się, że w Polsce wiele instytucji i organizacji działa partnersko, że wszystkiego można się nauczyć. Ważne było dla mnie również to, że czasy biblioteki wypożyczającej książki odchodzą i musimy się zmienić, a sami tego nie jesteśmy w stanie dokonać*** – dodaje dyrektorka. ***Dziś biblioteka poza gromadzeniem i opracowywaniem zbiorów musi pełnić funkcję lokalnego centrum kultury i ośrodka informacji. Chcielibyśmy, by nasza biblioteka stała się nowoczesnym ośrodkiem animacji kultury skupiającym różnych ludzi i promującym różne dziedziny kultury.***

W 2010 roku odbyło się spotkanie inaugurujące powstanie Gminnej Koalicji na rzecz Rozwoju Biblioteki. Wśród osób podpisanych pod aktem koalicyjnym znaleźli się: burmistrz, starosta, radni miejscy i powiatowi, dziennikarze, przedstawiciele licznych stowarzyszeń, dyrektorzy szkół i przedszkoli, przedstawiciele policji i jednostki wojskowej oraz czytelnicy.

W ramach koalicji zrealizowano wiele wspólnych projektów, między innymi z udziałem jednostki wojskowej w Jarocinie. Podczas akcji Cała Polska Czyta Dzieciom żołnierze czytali dzieciom książki, a potem zaproponowali zabawy sportowe. Jednostka wojskowa współorganizowała „Noc w koszarach” – podczas której młodzież nocowała w jednostce i uczyła się między innymi zasad pierwszej pomocy; uczestniczyła również w organizacji gry miejskiej „Śladami Powstania Wielkopolskiego”. Partnerem biblioteki jest też jarociński Klub Amazonek. Dzięki pomocy biblioteki członkinie stowarzyszenia napisały swój pierwszy wniosek grantowy i zdobyły pieniądze na działania profilaktyczne.

Partnerstwo wokół biblioteki cały czas się rozwija. Mimo że kolejni partnerzy nie podpisują żadnych umów, cała grupa dba o to, żeby każdy znał swoje zobowiązania. Dzisiaj biblioteka jest zarówno inicjatorem wielu przedsięwzięć lokalnych (wówczas jest liderem działań), do których zaprasza partnerów, jak i sama uczestniczy w projektach realizowanych przez stowarzyszenia, fundacje czy szkoły, przyjmując rolę partnera. ***Dzisiaj, planując kolejne działanie, na samym początku zastanawiamy się, jakich partnerów możemy zaprosić do projektu.***

---

***Wiemy, że nie ma organizacji, z którą nie można by czegoś wspólnie zrobić. Konieczne jest jednak ciągle podtrzymywanie energii partnerów, mobilizowanie i pamiętanie, że trzeba być razem nie tylko w sytuacji podejmowania wspólnych działań, ale również, a nawet przede wszystkim, w międzyczasie*** – podsumowuje Agnieszka Borkiewicz.

## Role w partnerstwie

Poszczególne etapy działania partnerstwa wymagają odpowiednich umiejętności i określenia ról osób w to partnerstwo zaangażowanych. Ważne, aby partnerzy rozumieli, czym każda z tych ról się charakteryzuje, tak aby każdą z nich pełniła najbardziej odpowiednia osoba. W trakcie funkcjonowania partnerstwa poszczególne role ewoluują, a partnerzy mogą „dorosnąć” do swojej roli w miarę nabierania doświadczenia we współpracy partnerskiej.

Idea partnerstwa zmusza do zastanowienia się nad różnymi zagadnieniami dotyczącymi kwestii przywództwa. Jaka jest rola lidera w układzie, który z założenia opiera się na współpracy i równouprawnieniu zaangażowanych stron? Kim jest animator? Czy współpraca równych sobie i silne przywództwo nawzajem się wykluczają? W jaki sposób przywództwo pojawia się i znajduje wyraz w układzie partnerskim bez podważania zasady wspólnej odpowiedzialności? Jak partnerzy radzą sobie z pełnieniem roli animatora i lidera partnerstwa wewnątrz swojej własnej organizacji?

## Lider

Lider partnerstwa jest siłą napędową rodzącej się współpracy i wspiera jego funkcjonowanie. Liderem może być osoba, która zainicjowała partnerstwo, albo ma autorytet, doświadczenie i wiedzę dostrzeżone przez wszystkich partnerów.

Na różnych etapach rozwoju partnerstwa niektórzy partnerzy w sposób naturalny są bardziej aktywni i widoczni, przejmując w ten sposób rolę lidera i biorąc jednocześnie odpowiedzialność wobec pozostałych partnerów za prowadzone działania. Oznacza to, że funkcja lidera nie jest przypisana jednej organizacji czy osobie raz na zawsze, ale może zmieniać się w zależności od realizowanych w danym momencie działań.

### **Aby być skutecznym, lider partnerstwa potrzebuje:**

- » zrozumienia i akceptacji swojej roli przez partnerów i kluczowych interesariuszy,
- » aktywnego zaangażowania i praktycznego wsparcia ze strony partnerów,
- » jasno sprecyzowanych zadań i harmonogramu ich realizacji,
- » monitorowania przebiegu realizacji zgodnie z wcześniej zaakceptowanymi procedurami.

Lider potrzebuje jasno określonego zakresu zadań i odpowiedzialności. Ważny jest właściwy wybór lidera, a osoby, z którymi ma współpracować, powinny wiedzieć, na czym ma polegać jego rola i gdzie się kończy. Warto dobrze przemyśleć, jakie powinny być relacje między liderem i poszczególnymi partnerami, a także jaka powinna być pozycja lidera w całym partnerstwie.

---

Lider powinien poszerzać swoją wiedzę i umiejętności, oraz na bieżąco poznawać nowe metody i techniki przydatne przy organizowaniu współpracy partnerskiej. Inspiracje te liderzy mogą czerpać przy okazji organizowanych przez różne organizacje wizyt studyjnych czy spotkań liderów.

## Animator

Jeśli przyjrzymy się każdemu partnerstwu, okaże się, że jest w nim osoba (a czasem więcej niż jedna), która, często nieoficjalnie i instynktownie, przyjęła na siebie rolę animatora partnerstwa.



Według definicji Słownika Języka Polskiego, animator to (między innymi) „osoba, która wzbudza zainteresowanie do czegoś, pobudza, zachęca; inspirator..”. Podobnie animator partnerstwa pobudza, zachęca i inspiruje różne organizacje i sektory (publiczny, prywatny i społeczny) do nawiązania współpracy partnerskiej.

Animator może podejmować w imieniu partnerstwa następujące działania:

- » propagowanie partnerstwa wśród potencjalnych partnerów, darczyńców czy decydentów – wyjaśnianie, na czym polega i dlaczego może przynieść lepsze efekty niż działanie w pojedynkę,
- » rozwijanie współpracy pomiędzy partnerami, a także między nimi a interesariuszami i darczyńcami,
- » dbanie o przestrzeganie zasad i o zachowanie wizji partnerstwa.

Trudna praca osób przyjmujących rolę animatora odbywa się często za kulisami partnerstwa, czasami nie jest oficjalnie dostrzegana i doceniana, ale bez niej działania partnerstwa byłyby znacznie mniej skuteczne, a nawet – być może – w ogóle nie doszłoby do jego powstania.

### **Cechy, umiejętności i predyspozycje wyróżniające dobrego animatora to:**

- » umiejętność wyrażania się w jasny i prosty sposób,
- » umiejętność kreowania i moderowania twórczego współdziałania między różnymi grupami osób,
- » chęć podejmowania ryzyka w imieniu innych, lub dla ich dobra,
- » umiejętność inspirowania innych za pomocą wizji przyszłości opartej na współpracy,
- » powściągliwość w prezentowaniu własnych osiągnięć i umożliwianie podejmowania działań innym.

Często zdarza się, że osoby zaangażowane w partnerstwo instynktownie podejmują zadania animatora, ponieważ mają do tego odpowiednie zdolności i dostrzegają potrzebę animacji współpracy. W takich sytuacjach „licencja animatora” jest ważna, dopóki partnerzy akceptują jego działania. Na całym świecie można spotkać osoby (reprezentujące różne sektory i różne szczeble władzy), które de facto pełnią funkcję animatora, nie używając jednak tego pojęcia i nie podlegając żadnemu formalnemu systemowi kontroli i oceny.

---

## Lider i animator na poszczególnych etapach funkcjonowania partnerstwa

Zarówno lider, jak i animator partnerstwa powinni umieć realizować bardzo różnorodne zadania. Muszą też na bieżąco dopasowywać swój styl działania do zmieniających się potrzeb.

### Etap 1. Określenie koncepcji partnerstwa

#### Lider:

- » na podstawie diagnozy społeczności wstępnie określa potrzeby, które powinny być zaspokojone;
- » identyfikuje potencjalnych partnerów (buduje listę instytucji, analizuje ich cechy i sposób działania);
- » rozpoznaje korzyści, jakie potencjalni partnerzy osiągną dzięki współpracy, ale również straty, które mogą być jej wynikiem;
- » identyfikuje grupy, na które może wpłynąć utworzone partnerstwo (zarówno te, które skorzystają z partnerstwa, ale i te, które mogą odbierać je jako zagrożenie dla własnych działań);
- » analizuje mocne i słabe strony partnerów i partnerstwa (określa możliwości płynące z połączenia sił poszczególnych partnerów);
- » na podstawie zgromadzonej wiedzy szacuje możliwości partnerstwa, określa obszar działania, podział zadań i odpowiedzialności;
- » doprowadza do uzgodnienia wspólnej wizji i wartości, czyli misji partnerstwa.

#### Animator:

- » inicjuje przeprowadzenie diagnozy lokalnej społeczności;
- » odgrywa rolę katalizatora przemian, koncentrując się na doradzaniu, a nie na zarządzaniu;
- » podkreśla rolę lidera w budowaniu partnerstwa;
- » ocenia, co jest możliwe do osiągnięcia, a co stanowi zagrożenie dla partnerstwa;
- » podejmowanie decyzji pozostawia innym.

### Etap 2: Konstruowanie struktury partnerstwa

#### Lider:

- » organizuje i prowadzi spotkania partnerskie;
  - » dąży do określenia struktury partnerstwa (członkowie partnerstwa, partnerstwo sformalizowane lub nie);
  - » dąży do określenia ról poszczególnych partnerów (podział zadań, odpowiedzialność za ich wykonanie);
  - » wypracowuje zasady współpracy i metody realizacji działań (regulamin partnerstwa zawierający: sposób podejmowania decyzji, sposób komunikowania się, częstotliwość spotkań, sposób raportowania).
-



**Animator:**

- » może facylitować spotkania;
- » doradza liderowi przy ustalaniu struktury partnerstwa;
- » wspiera lidera podczas spotkań i przekazuje mu informację zwrotną;
- » negocjuje i dąży do takich rozwiązań ewentualnych konfliktów, które będą satysfakcjonujące dla każdej ze stron;
- » dba o dobre relacje, podkreśla sukcesy;
- » dba o zachowanie wizji partnerstwa;
- » wspiera partnerstwo, zarządzanie pozostawiając liderowi.

### Etap 3: Realizacja działań i zarządzanie partnerstwem

**Lider:**

- » buduje system wzajemnej komunikacji (podejmowanie decyzji, przekazywanie zadań, rozwiązywanie problemów, raportowanie);
- » uczestniczy w wypracowywaniu celów i strategii działania partnerstwa (dokonuje podziału na cele strategiczne i cele operacyjne);



**Cele strategiczne** – długookresowe, odległe w czasie

**Cele operacyjne** – krótkoterminowe, wynikające bezpośrednio z podejmowanych działań

- » razem z całym zespołem partnerów planuje logistyczne zabezpieczenie działalności partnerstwa (udostępnianie sprzętu i materiałów, miejsca przechowywania dokumentacji, zaplecze lokalowe);
- » uzgadnia możliwości finansowania działań (dba o dostosowanie planów działań partnerstwa do zakresów formalnych programów umożliwiających otrzymanie środków finansowych, wkład własny);
- » uczestniczy w monitoringu i ewaluacji partnerstwa (dba o zgodność podejmowanych działań z celami i o postępy w realizacji działań).

**Animator:**

- » wspiera partnerów i towarzyszy im w działaniu;
- » zachęca partnerów do refleksji nad przyszłością partnerstwa;
- » pokazuje ewentualne zagrożenia i pojawiające się szanse w rozwoju partnerstwa;
- » motywuje do działania i poszukiwania nowych rozwiązań;
- » dba o systematyczność spotkań;
- » kiedy partnerstwo zaczyna sprawnie funkcjonować, stopniowo się wycofuje.

---

Role lidera i animatora partnerstwa nawzajem się uzupełniają. Przywołany przykład dyrektorki biblioteki w Jarocinie Agnieszki Borkiewicz dowodzi, że nierzadko to sytuacja kreuje, a nawet wymusza przydzielane i pełnione przez daną osobę funkcję w partnerstwie. Dyrektorka jarocińskiej biblioteki dzięki swoim umiejętnościom i kompetencjom pełniła w zainicjowanym partnerstwie zmiennie, z różnym natężeniem, zarówno rolę lidera, jak i animatora.

---

## Facylitacja

I animator, i lider często musi sobie radzić z różnymi trudnościami, które może napotkać na kolejnych etapach rozwoju partnerstwa. Przydatnym sposobem na ich przezwycięzenie może być facylitacja.

W trakcie spotkania grupy partnerskiej emocje często biorą górę nad rozsądkiem, mogą ujawniać się głębokie podziały i antagonizmy wynikające z różnych doświadczeń i sposobów pracy poszczególnych partnerów. Zadaniem facylitatora jest usprawnienie procesu komunikacji. Facylitator nie uczestniczy w dyskusji i nie podsuwa rozwiązań będących przedmiotem rozmów. Powinien umieć uważnie słuchać, być empatyczny, a także mieć umiejętność prowadzenia mediacji. Wyczuwać, kiedy interweniować lub doprowadzić do wygaszenia dyskusji, a kiedy pozostać z boku i pozwolić dyskusji toczyć się własnym torem. Czasami lepiej zostawić trochę przestrzeni uczestnikom dyskusji i pozwolić im samodzielnie uporać się z zaistniałymi nieporozumieniami, zamiast za wszelką cenę ratować sytuację.

Dobra facylitacja polega na zachowaniu równowagi pomiędzy tolerancją a stosowaniem zasad twardej ręki. Umiejętności potrzebne facylitatorowi w dużym stopniu pokrywają się z tymi potrzebnymi animatorowi czy liderowi partnerstwa, dlatego często to oni wchodzą w tę rolę. Bardzo prawdopodobne jest, że zarówno animator, jak i lider będą pełnić od czasu do czasu również funkcję facylitatora – szczególnie w początkowych etapach nawiązywania współpracy i budowania partnerstwa. Najlepiej jednak, kiedy facylitatorem jest osoba niezaangażowana w przedmiot rozmów. Łatwiej zachowa bezstronność, a uczestnicy spotkania (zwłaszcza w sytuacji konfliktowej) będą mieli do niej większe zaufanie.

### Wskazówki dla facylitatorów – każdy facylitator powinien:

- » uważnie słuchać – również tego, czego uczestnicy w trakcie spotkania nie mówią,
- » obserwować reakcje i uczucia uczestników dyskusji oraz ich wzajemne relacje,
- » zachowywać swoje opinie dla siebie,
- » radzić sobie z trudnymi sytuacjami bez przyjmowania pozycji autorytarnej,
- » sprawnie podejmować decyzje w reakcji na zmieniającą się sytuację,
- » pomagać grupie koncentrować się na celu spotkania.

---

## Co zrobić, żeby być dobrym animatorem i liderem

Istnieją cztery podstawowe obszary, w których zarówno liderzy, jak i animatorzy powinni stale doskonalić swoje umiejętności:

- 1. Moderowanie.** Aby doprowadzić do nawiązania relacji między partnerami i rozpoczęcia współpracy (zwłaszcza, gdy partnerstwo dopiero powstaje), animator często musi pełnić funkcję moderatora w czasie pierwszych spotkań partnerów, bez względu na to, czy są to spotkania indywidualne, czy małych bądź większych grup roboczych. Umiejętność moderowania przydaje się liderowi na kolejnych etapach funkcjonowania partnerstwa. Podczas spotkań dotyczących planowania działań to on przejmuje funkcję moderatora i dzięki jego umiejętnościom możliwe jest szybsze i skuteczniejsze podejmowanie decyzji.
- 2. Negocjacje.** Zarówno lider, jak i animator powinien umieć pomóc partnerom w odróżnieniu twardych i bezkompromisowych negocjacji (w czasie których każda z zaangażowanych stron dąży do zrealizowania swoich własnych celów, bez względu na koszty i konsekwencje, co oznacza, że w takich negocjacjach zawsze są zwycięzcy i przegrani) od negocjacji opartych na poszukiwaniu rozwiązań, które spełnią potrzeby i oczekiwania wszystkich stron. Ten drugi rodzaj negocjacji wymaga stworzenia atmosfery otwartości na nowe rozwiązania i możliwości, a także umiejętności zadawania właściwych pytań (aby poznać nieujawniane interesy i potrzeby partnerów) partnerom, których priorytety się różnią.
- 3. Delegowanie zadań.** W miarę rozwoju współpracy partnerskiej animator staje przed nowym wyzwaniem – musi przekazać część swoich zadań liderowi. Oznacza to dla niego zejście ze sceny i podjęcie działań o raczej zakulisowym charakterze, aby wspierać lidera.
- 4. Monitoring i ewaluacja.** Nawet dobrze funkcjonujące partnerstwa odnoszą korzyści z regularnych i przeprowadzanych w kreatywny sposób ewaluacji, które pozwalają sprawdzić, czy działalność partnerstwa nie traci dynamiki i czy jest skoncentrowana na wyznaczonych celach. Animator, jako osoba uczestnicząca w kształtowaniu się partnerstwa od początków jego zawiązywania, ma możliwość zachęcenia partnerów do refleksji nad prowadzoną współpracą i jej przyszłością. Praca w partnerstwie dla animatora i lidera jest ciągłym procesem poszukiwania, gromadzenia i analizowania doświadczeń także innych osób. Nie bój się prosić o pomoc – to dowód umiejętności realistycznej oceny sytuacji, własnych możliwości i wartości tego, co mogą wnieść inni. Poszukiwanie nowych źródeł wiedzy, nauczycieli, mentorów stanowi ważny element rozwoju zawodowego.

## 4. Planowanie w partnerstwie – partnerstwo w Koziegłowach



**Nazwa partnerstwa:** Gminna Koalicja na rzecz rozwoju Biblioteki Publicznej w Koziegłowach

**Partnerzy:** burmistrz Gminy i Miasta Koziegłowy, MGOPK w Koziegłowach, radni gminni i powiatowi GiM Koziegłowy, szkoły i przedszkola, Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne Sołtysów Gminy i Miasta Koziegłowy, 33 Środowiskowa Drużyna Harcerska „Światowida” w Koziegłówkach, Stowarzyszenie dla Rozwoju Gminy Koziegłowy, Koziegłowski Uniwersytet Trzeciego Wieku, Akcja Katolicka oddział Koziegłowy, Krąg Biblijny Koziegłowy, Zespół Usług Komunalnych w Koziegłowach, Międzypowiatowy Bank Spółdzielczy w Myszkowie, mieszkańcy; posłanka do Parlamentu Europejskiego – honorowy patronat

**Lider:** Bożena Kolasa, kierownik Biblioteki Publicznej

**Formuła współpracy:** koalicja

**Obszary działania:** Wspieranie i budowanie klimatu życzliwości wśród partnerów, współpraca i integracja pokoleniowa lokalnego środowiska oraz promocja czytelnictwa, zwłaszcza na terenach wiejskich.

**Początek działania:** maj 2013 r.

**Największy sukces:** Zbudowanie klimatu życzliwości podczas wspólnej pracy i zabawy, satysfakcja i wzmacnianie więzi międzypokoleniowych.

**Kontakt do partnerstwa:**

Biblioteka Publiczna w Koziegłowach  
ul. Żarecka 28, 42-350 Koziegłowy  
tel. 34 315 02 43  
mail bibliotekakozieglowy@gmail.com

Aby nawiązać współpracę partnerską, kierownik Biblioteki Publicznej w Koziegłowach Bożena Kolasa zaczęła od rozmów z przedstawicielami lokalnych organizacji, które uznała za wartościowe dla przyszłych przedsięwzięć. Potem pisemnie zaprosiła przyszłych partnerów na spotkanie, na którym wyjaśniła, na czym polega partnerstwo, jaka jest rola partnera i czym może zająć się koalicja. Na następnych spotkaniach roboczych wypracowano cele działania i treść porozumienia. W maju 2013 roku ponad dwadzieścia osób, w tym: przedstawiciele władz, organizacji pozarządowych, dyrektorzy szkół i bibliotekarze szkolni, radni gminni i powiatowi oraz stali czytelnicy, podpisali deklarację współpracy.

Celem strategicznym koziegłowskiej koalicji jest zdobycie poparcia w środowisku dla swoich działań i zaproponowanie mieszkańcom nowej oferty biblioteki.

Koalicja to pierwszy krok do powołania w najbliższej przyszłości partnerstwa wokół biblioteki.

## Planowanie

Partnerstwo to nie tylko realizacja działań, ale także ich wspólne planowanie. Proces planowania można podzielić na następujące etapy:

- 1. Analiza zasobów własnych i otoczenia organizacji.** Biblioteka poprzez analizę zarówno zasobów własnych, jak i zasobów otoczenia, w tym instytucji, organizacji pozarządowych i biznesu, poznaje mocne i słabe strony, a także zagrożenia i szanse.
- 2. Zaproszenie do współpracy.** Biblioteka, która chce zaprosić partnerów, powinna zapewnić pozytywny klimat do współpracy. Ten etap wymaga od biblioteki zarówno przeprowadzenia analizy partnerów, jak również odbycia szeregu indywidualnych spotkań.
- 3. Pierwsze spotkanie** jest kluczowym momentem dla zawiązywania partnerstwa. Na tym spotkaniu przyszli partnerzy mają okazję poznać się nawzajem, dowiedzieć się o swoich działaniach. Wtedy rozpoczyna się przygotowanie do planowania partnerskich działań.
- 4. Planowanie działań partnerskich** – przebiega od analizy zasobów poszczególnych partnerów i społeczności, poprzez określenie wizji i misji partnerstwa, aż do celów ogólnych, celów szczegółowych oraz koncepcji działań, projektów, harmonogramu wdrażania, założeń związanych z monitoringiem i ewaluacją. Planowanie odbywa się podczas kilku spotkań, a obecność partnerów na spotkaniach jest wskaźnikiem zainteresowania udziałem w tworzącym się partnerstwie.
- 5. Wdrażanie działań zgodnie z harmonogramem działania.** Ważnym elementem jest dokonanie podziału zadań zgodnie z posiadanymi kompetencjami, zasobami i doświadczeniem partnerów.
- 6. Plan monitoringu i ewaluacji.** Na początku planowania powinniśmy się zastanowić, jakie wskaźniki będziemy analizować – po czym poznamy, że nasze działania przynoszą założone efekty (czy cele są realizowane i w jakim stopniu), a także zdecydować, jakimi technikami i narzędziami to zbadamy. Monitoring i ewaluacja służą poprawie działań w trakcie ich realizacji, a także pomagają w planowaniu kolejnych.

## Misja i cel

Tworząc partnerstwo, konieczne jest zdefiniowanie pola jego działania poprzez sformułowanie misji i celów.



**Misja** wyraża przekonania, wartości, aspiracje i strategię partnerstwa. Najważniejszymi współtwórcami misji powinni być partnerzy, ponieważ ich postawy zdecydują o sukcesie lub niepowodzeniu partnerstwa. Ważne, by nie formułować zbyt wąskiej lub zbyt szerokiej misji, uwzględnić główny rodzaj działalności partnerstwa i jej adresatów, stworzyć misję o unikatowym charakterze, dopasowaną do potrzeb otoczenia.

Misja spełnia wiele funkcji: uwiarygodnia, ukierunkowuje, inspiruje, integruje i stabilizuje<sup>9</sup>.

### Misja:

- » określa cele, jakie ma spełniać partnerstwo w zaspokajaniu potrzeb społeczności, na rzecz której działa,
- » wyraża odrębność i indywidualność partnerstwa,
- » identyfikuje partnerów z partnerstwem i jego celami, jest podstawą, na której opiera się strategia i plany działania partnerstwa.

Misja powinna być żywa, wiarygodna, motywująca, odpowiadająca prawdzie, dobrze skonstruowana. Długość tekstu misji może być dowolna, a w jej formułowaniu pomocne mogą być pytania:



- » Kim jesteśmy?
- » Jaka jest nasza historia?
- » Czym się zajmujemy?
- » Jakie potrzeby zaspokajamy?
- » Po co istniejemy?
- » Dlaczego robimy, to co robimy?
- » Jakie są nasze wartości?
- » W co wierzymy?
- » Dla kogo istniejemy?
- » Czym się wyróżniamy?
- » Gdzie jesteśmy teraz?
- » Jaki jest nasz ostateczny cel?



**Cel** jest określony przedmiotowo i podmiotowo jako przyszły, pożądany stan, bądź rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia, w okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym krótkookresowym lub wieloletnim planem działania.<sup>10</sup>

**Cel** musi być specyficzny i konkretny. Przy jego konstruowaniu odpowiedzmy na następujące pytania:

- » Co partnerstwo chce osiągnąć?
- » Po co partnerstwo chce to osiągnąć?
- » Jak partnerstwo chce to osiągnąć?

9 P. Dwojcki: Misja, „Przegląd Organizacji” nr 10/199

10 Leszek Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej .... , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Jedną z koncepcji formułowania **celów** w procesie planowania jest zbiór pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel, czyli koncepcja SMART.

### Sformułowany cel powinien być:

- » **Szczegółowy/prosty** – zawierający konkretny przekaz, jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na luźną interpretację.
- » **Mierzalny** – aby można było go zmierzyć, czyli liczbowo wyrazić jego realizację lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną „sprawdzalność” jego realizacji.
- » **Atrakcyjny** – aby nie był nudny oraz wzbudzał ciekawość i chęć do działania.
- » **Realistyczny/osiągalny** – aby był możliwy do osiągnięcia, cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji.
- » **Terminowy** – aby był określony czasowo (wyznaczony czas osiągnięcia celu mobilizuje).

### Budowanie zespołu partnerskiego

Tworząc zespół partnerów, należy mieć na uwadze, że (jak każdy zespół/grupa) funkcjonuje w dwóch ząbających się wymiarach, jakimi są:

- » **wymiar zadaniowy**, czyli zadania, które mają być wykonane, oraz sposoby ich realizacji,
- » **wymiar społeczny** związany z zależnościami występującymi między uczestnikami zespołu/grupy.

Oznacza to, że budując zespół, nie można ograniczać się wyłącznie do podziału zadań, czy też określania sposobów ich realizacji. Niezwykle ważne jest tworzenie warunków sprzyjających wspólnej pracy oraz budowanie pozytywnych więzi między uczestnikami partnerstwa.

W zespole partnerskim, jak w każdym innym zespole/grupie, zachodzi **proces grupowy**, który ma charakter cykliczny, a jego kolejne etapy następują po sobie w określonym porządku.

- 1. Faza formowania** – z grupy często przypadkowych osób powoli zaczyna się tworzyć zespół. Ludzie wzajemnie się poznają, przełamywane są bariery psychologiczne, rozpoczyna się proces budowania wzajemnego zaufania. Wyłania się formalny bądź nieformalny lider, wokół którego budowane są relacje wewnątrzgrupowe. Określają się role, badane są oczekiwania członków grupy.
- 2. Faza burzy** – procesowi kształtowania się relacji interpersonalnych najczęściej towarzyszą starcia oraz konflikty, które mogą dotyczyć celów, jednostkowych interesów, czy też walki o władzę.
- 3. Faza normalizacji** – po burzy zawsze przychodzi spokój, co jest związane z uznaniem wspólnych celów, wartości, priorytetów. Na tym etapie rozwija się grupowa solidarność i zaufanie.

4. **Faza harmonijnego współdziałania** – zespół zaczyna harmonijnie współdziałać.
5. Ponieważ proces grupowy ma charakter cykliczny, po jakimś czasie znowu pojawiają się fazy formowania i burzy – wywołane kryzysem, konfliktem lub pojawieniem się nowego członka zespołu.

Konflikty są czymś naturalnym i nieuniknionym, zaś ich przyczyny są najczęściej skutkiem:

- » problemów w relacjach, które pojawiają się w efekcie silnych emocji;
- » problemów będących najczęściej wynikiem niedoinformowania, wynikającym z nieprawidłowego lub braku wypracowanego systemu przekazywania informacji czy też różnorodności ich interpretacji;
- » problemów związanych z forsowaniem własnych wartości z jednoczesnym krytykowaniem systemu wartości wyznawanych przez innych partnerów;
- » problemów strukturalnych, wynikających z pewnych zewnętrznych ograniczeń, np. z brakiem czasu, przestrzeni, rozbieżności między strukturą formalną i nieformalną;
- » problemów związanych z różnorodnością interesów i potrzeb poszczególnych osób, oznaczających współzawodnictwo w zakresie zaspokajania własnych potrzeb i aspiracji kosztem innych partnerów.

### Formy współpracy

Partnerzy w momencie podjęcia decyzji o współpracy mają możliwość zapisania zobowiązania partnerskiego w formie porozumienia partnerskiego lub listu intencyjnego. Partnerstwo może przyjąć strukturę formalną bądź nieformalną<sup>11</sup>:

<sup>11</sup> Ros Tennyson, Poradnik partnerstwa



Rodzaj struktury	Zalety	Wady
<b>Nieformalne</b>		
<b>Grupa inicjatywna</b> Niewielka grupa osób, która w imieniu większej grupy np. analizuje potrzebę powołania inicjatywy partnerskiej	Bardziej skonkretyzowane działania i większe prawdopodobieństwo przetrwania	Nietraktowana poważnie przez strony zewnętrzne i innych kluczowych graczy
<b>Grupa tematyczna</b> Niewielka grupa osób, która zajmuje się rozpracowaniem konkretnego aspektu rozwoju partnerstwa	Stanowi rodzaj parasola dla szerokiego wachlarza luźno połączonych działań	Prowadzone działania odchodzą w zapomnienie, jeśli osoby zaangażowane skupią się na innych priorytetach
<b>Zespół zadaniowy</b> Upoważniony przez większą grupę osób do wykonania konkretnych zadań (np. zakup sprzętu, przeprowadzenie czynności rejestracyjnych itd.)	Umożliwia zaangażowanie szerszej liczby osób o podobnych zainteresowaniach i celach	Nie posiada odpowiedniej struktury potrzebnej do koordynowania działań i zarządzania zasobami
<b>Bardziej sformalizowane</b>		
<b>Sieć</b> Grupa osób zaangażowanych w podobne działania wymieniających ze sobą informacje	Struktura o większym prestiżu	Musi być koordynowana
<b>Forum</b> Miejsce, gdzie odbywają się otwarte dyskusje i powstają nowe pomysły	Stanowi rodzaj parasola dla szerokiego wachlarza luźno połączonych działań	Wymaga uzgodnień dotyczących strategii i zasad działania
<b>Koło</b> Niezarejestrowana organizacja członkowska o ściśle określonym celu działania	Umożliwia zaangażowanie szerszej liczby osób o podobnych zainteresowaniach i celach	Bardziej złożony system podejmowania decyzji
<b>Formalne</b>		
<b>Stowarzyszenie</b> Formalna organizacja członkowska osób fizycznych, powoływana dla realizacji konkretnych celów	Większa władza i wpływy	Podlega prawnym ograniczeniom w zakresie działalności
<b>Fundacja</b> Organizacja, która powstaje na bazie majątku, pozyskuje środki i przekazuje je innym na cele dobroczynne	Bardziej skonkretyzowane działania i większe prawdopodobieństwo przetrwania	Tendencja do zbyt biurokratycznego i bezosobowego podejścia
<b>Agencja</b> (w Polsce często spółka prawa handlowego) Niezależna organizacja, powołana do działania w imieniu innych organizacji	Lepsza zdolność do pozyskiwania i koordynowania środków na większą skalę	Wysokie koszty administracyjne (w porównaniu do kosztów projektu)

## Proces planowania działań

Kiedy pomiędzy partnerami zostały nawiązane więzi umożliwiające współpracę, partnerstwo może przejść z etapu budowania struktury partnerstwa do budowania planu działania. Plan działań partnerskich należy bardzo dokładnie opracować, a w sam proces powinni być zaangażowani wszyscy partnerzy, by mogli go współtworzyć i by czuli się za niego współodpowiedzialni.

Dla prawidłowej realizacji planu działań konieczne jest wyznaczenie osoby koordynującej, która zarządza projektami w imieniu partnerów, czuwa nad przebiegiem działań oraz pilnuje, aby partnerzy i podwykonawcy zatrudnieni do projektu wywiązywali się ze swoich zobowiązań sumiennie i w terminie.

<b>Kluczowi gracze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partnerzy – obecni i przyszli</li> <li>• inni zainteresowani – obecni i przyszli</li> <li>• beneficjenci – jeśli inni niż powyżej</li> </ul>
<b>Cele projektu/programu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocena problemu/potrzeby – wspólne ustalenie problemów i ich przyczyn</li> <li>• wspólna wizja – cel nadrzędny, z którym zgadzają się wszyscy partnerzy</li> <li>• cele – partnerstwa/poszczególnych organizacji partnerskich</li> </ul>
<b>Zarys projektu/programu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opis projektu</li> <li>• podział ról i odpowiedzialności, potrzebny personel</li> <li>• główne działania</li> <li>• harmonogram – poszczególnych etapów realizacji</li> <li>• potrzebne zasoby</li> <li>• strategia pozyskiwania niezbędnych zasobów</li> <li>• ustalenie odpowiedzialności – wobec partnerstwa i poszczególnych organizacji</li> </ul>
<b>System weryfikacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorowanie realizacji projektu</li> <li>• audyt rezultatów i efektów – projektu/programu</li> <li>• ocena – partnerstwa</li> <li>• procedury weryfikacji</li> <li>• strategia wyjścia/ kolejne kroki</li> </ul>

Przydział zadań powinien uwzględniać kompetencje, umiejętności oraz oczekiwania partnerów – to ważne, bo ułatwi nam koordynację i pozwoli na zaoszczędzenie czasu w przyszłości. Każdy z partnerów musi wziąć pod uwagę, że planowane działania partnerskie będą miały wpływ na organizację pracy wewnątrz ich instytucji.

Najważniejszą z przyczyn niepowodzenia w realizacji projektów i przedsięwzięć jest brak czasu. Aby temu zapobiec, należy zaplanować działania i ich organizację w konkretnych terminach.

Możemy to zrobić, używając pomocnych technik, m.in. wykresu Gantta, który jest jednym z mechanizmów do wizualizacji planowania – daje jasny i prosty obraz przebiegu procesu w czasie. Podczas planowania partnerzy wspólnie ustalają kalendarz prac, wykonują podział na poszczególne zadania oraz określają zasoby (ludzkie, materialne, niematerialne, finansowe) niezbędne do wykonania zadania.

---

## Partnerskie działanie w Koziegłowach

Pierwszym projektem zaplanowanym i zrealizowanym przez koalicję był „Rockowy Tuwim, jakiego nie znacie, w Koziegłowach”.

Koalicjanci podczas spotkań zaplanowali przebieg wydarzenia oraz zgodnie ze swoimi kompetencjami podzielili między siebie zadania. Projekt był realizowany od maja do września 2013 roku. W ramach działań partnerzy zaplanowali: spotkania z uczestnikami letnich warsztatów wokalnych, imprezy związane z twórczością Tuwima – „Pokoleniowa Ławeczka Tuwima”, kiermasze książek i konkursy dla dzieci i młodzieży podczas Akcji Lato w Mieście, spotkania integracyjne z Uniwersytetem Trzeciego Wieku, akcją „Podziel się książką” na gminnych dożynkach, sprzedaż symbolicznych cegiełek, pozyskanie sponsorów. W trakcie realizacji do projektu dołączały kolejne, nowe osoby.

Koziegłowska biblioteka koordynowała działania i odpowiadała za promocję projektu. Członkowie Uniwersytetu Trzeciego Wieku wspierali ją w działaniach organizacyjnych i promocyjnych, przygotowali poczęstunek dla wykonawców i gości. Aktywni.pl, czyli grupa bezrobotnych, zorganizowała stoisko z rękodziełem. Na scenie wystąpili uczestnicy warsztatów wokalnych, Dom Kultury zapewnił profesjonalną obsługę akustyczną. Centrum Inicjatyw Lokalnych w Zawierciu w ramach Inkubatora Organizacji Pozarządowych wykonało plakaty i zaproszenia. Lokalni przedsiębiorcy wsparli wydarzenie finansowo.

Do najtrudniejszych przedsięwzięć projektu należało zorganizowanie koncertu rockowego. Koszt koncertu i całej logistyki z nim związanej był równoważnością budżetu koziegłowskiej biblioteki na zakup nowości na cały rok; koalicja miała więc przed sobą niełatwe zadanie. Partnerzy pozyskali ponad dwudziestu sponsorów. Działania seniorów, harcerzy, pracowników biblioteki i ośrodka kultury pozwoliły zrealizować wspólną kampanię promocyjną tego wydarzenia.

W ciągu pół roku w całym przedsięwzięciu uczestniczyło około czterystu osób. Kilka pokoleń mieszkańców Gminy i Miasta Koziegłowy: dzieci ze świetlic środowiskowych i ich rodzice, młodzież szkolna i nauczyciele, seniorzy z Koziegłowskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku, harcerze, Koła Gospodyń Wiejskich, władze samorządowe, lokalne instytucje i przedsiębiorcy.

Realizacja projektu pokazała, jak ważna jest współpraca i odpowiedzialność w trakcie wykonywania różnych zadań. To najefektywniejszy sposób pokonywania trudności i rozwiązywania problemów. Podczas spotkania podsumowującego projekt partnerzy podkreślali sukces przedsięwzięcia i chęć dalszego wspólnego działania na rzecz rozwoju biblioteki, Gminnej Koalicji i społeczności lokalnej.

Sukces realizacji projektu zależy od zaangażowania partnerów, wzięcia odpowiedzialności za przydzielone zadania, monitorowania przebiegu projektu, a także jego ewaluacji. Do technik ewaluacji zaliczamy: badania ankietowe, wywiad, obserwacje, pomiar, analizę dokumentów i grupę fokusową.

---

## Grupa fokusowa w Koziegłowach

W marcu 2014 roku w bibliotece odbyło się dwugodzinne spotkanie grupy fokusowej na temat dotychczasowych działań Gminnej Koalicji na rzecz rozwoju Biblioteki Publicznej w Koziegłowach oraz chęci zbudowania partnerstwa w bibliotece na rzecz rozwoju społeczności lokalnej. W spotkaniu uczestniczyło piętnaście zaproszonych osób. Wśród nich burmistrz Koziegłów, dyrektorka Ośrodka Kultury, dyrektorka Ośrodka Pomocy Społecznej, przedstawicielka harcerzy, Koziegłowskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku i grupy Aktywni.pl, przedstawiciel Stowarzyszenia dla Rozwoju Gminy Koziegłowy, prezeska Stowarzyszenia Sołtysów Gminy Koziegłowy. Niektórzy goście uczestniczyli w spotkaniu w bibliotece po raz pierwszy.

### **Pytania, na które koalicjanci szukali odpowiedzi podczas grupy fokusowej:**

- » Dlaczego Państwo współpracujecie z biblioteką? Co przekonało Państwa do współpracy?
- » Każdy z nas posiada umiejętności, talenty, może jakieś inne zasoby, z którymi może się podzielić, współpracując z innymi partnerami. Co daję, a co zyskuję, współpracując z biblioteką?
- » Jakie potrzeby, problemy zauważamy w społeczności lokalnej, które moglibyśmy wspólnie zmniejszyć bądź zlikwidować, na które mamy wpływ?
- » Jakie działania chcielibyśmy realizować razem i do kogo będą skierowane?
- » Co może zyskać społeczność lokalna z działań partnerstw tworzonych wokół biblioteki?

Uczestnicy zidentyfikowali wiele wspólnych celów łączących bibliotekę i reprezentowane na spotkaniu instytucje oraz organizacje. Wśród nich wymienili: dbałość o dziedzictwo kulturowe, działania związane z edukacją wokół dziedzictwa kulturowego, historii i tradycji. Partnerzy uznali, że mogą poświęcić partnerstwu swój czas, podzielić się talentami i pasjami, umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem. Wielu partnerów zaznaczyło, że książka odgrywa w ich działalności ogromną rolę – harcerze czytają książki zuchom, Stowarzyszenie dla Rozwoju Gminy Koziegłowy wydaje publikacje, również na nośnikach cyfrowych, dotyczące historii gminy i chce przekazać je bibliotece, a stowarzyszenie sołtysów poprzez publikacje zostawiane w bibliotece ma zamiar rozpowszechniać wiedzę dotyczącą samorządności, demokracji, postaw obywatelskich i rozwoju wsi.

Sołtysi chcą się włączyć w działania biblioteki i promować projekty partnerstwa w swoich sołectwach. Harcerze chcą przygotować i przeprowadzić działania z młodzieżą, zaoferowali też wsparcie podczas imprez i promocję działań partnerskich poprzez powiatowy portal harcerski. Uczestnicy podkreślili rolę liderów różnych organizacji i instytucji, którzy mogą wspólnie wprowadzać zmianę i aktywizować społeczność lokalną: „potencjałem tej gminy są mieszkańcy. Trzeba umiejętnie wydobyć ten potencjał”, „nic nie dają ani zakupione książki, nowe regały, ani nowoczesne komputery, jeżeli nie ma ich odpowiedniego wykorzystania i przeznaczenia. O tym przeznaczeniu decydują ludzie, liderzy”.

Podczas spotkania koalicjanci dostrzegli również m.in. problemy związane z aktywizacją młodzieży. Biblioteka i partnerzy zauważyli, że jednym z obszarów do zagospodarowania jest łączenie pokoleń w działaniu. Wśród pomysłów pojawiły się propozycje skierowane do różnych grup wiekowych – młodych mam i dzieci oraz do seniorów i ich wnuków – jako sposób dotarcia do osób aktywnych zawodowo, które nie korzystają z biblioteki.

Uznano, że partnerstwo powinno też zaprosić do działań przedstawicieli biznesu, którzy swoim przykładem pokazują, że w tak małej gminie można poprzez pracę i kreatywność osiągnąć sukces. Przedsiębiorcy mogą dzielić się doświadczeniem, dobrą praktyką. Biblioteka może zaproponować biznesowi większą aktywność społeczną zależną od jego specyfiki. Mogą to być programy edukacyjne i specjalistyczne adresowane do różnych grup społecznych (np. lekcje z przedsiębiorczości, ekonomii, języków obcych, zajęcia komputerowe) programy wolontariatu pracowniczego (pracownicy firmy, wykorzystując swoje umiejętności, świadczą usługi na rzecz biblioteki, np. bezpłatna profesjonalna digitalizacja materiałów i ich archiwizacja), pomocy rzeczowej i finansowej.

Uczestnicy podkreślali, że biblioteka może być miejscem spotkania, dialogu i działań służących rozwojowi społecznemu. Stwierdzili, że tym, co przyciąga ludzi w małych społecznościach lokalnych, są spotkania z autorami, z ciekawymi ludźmi: ***Takie środowiska, w jakich my żyjemy, powoli wychodzą z kompleksów, z zaściankowości. Bardzo ważnym, przyciągającym elementem jest spotkanie z autorem, który tworzy, pisze. Takie spotkanie tworzy więź z człowiekiem i z książką.***

Uczestnicy wskazali również na konieczność poszukiwania takich działań partnerstwa, które mogłyby przyciągnąć do biblioteki tych mieszkańców, którzy z niej dotychczas nie korzystali.

Zastanawiając się nad wizją gminy Koziegłowy, uczestnicy podkreślali, że w przyszłości będzie to gmina przodująca w czytelnictwie, a jej mieszkańcy będą aktywni, otwarci na siebie. „Ludzie czytający książki i uczestniczący w działaniach interdyscyplinarnych będą lepiej radzić sobie w życiu i lepiej się rozwijać”, „utworzą się naturalne relacje, zagości uśmiech, zbuduje się zaufanie, wspólnie wypracuje się rozwiązania”.

Uczestnicy wyrazili chęć udziału w kolejnych spotkaniach, żeby wypracować założenia do zawiązania partnerstwa i następnych wspólnych działań na rzecz zmiany w środowisku lokalnym, mówili: „to jest naturalne tworzenie więzi”, „razem możemy więcej”.

Spotkanie jest dobrym początkiem do zbudowania długofalowej współpracy, czyli partnerstwa strategicznego.

---

---

Planowanie i zarządzanie w życiu partnerstwa jest jednym z podstawowych elementów sukcesu, dobrych relacji, komunikacji, jasnego przydziału czynności, odpowiedzialności poszczególnych partnerów. Systematyczność spotkań i pracy nad działaniami buduje zgrany zespół partnerski.

Przykład biblioteki w Koziegłowach wskazuje, że trzeba się spotykać z partnerami, by poczuli zarówno własny, jak i wspólny potencjał – partnerstwa, środowiska, dla którego i z którym partnerstwo będzie pracowało. Wtedy łatwiej wypracować misję, wizję i cele działania.

Partnerstwo powinno działać strategicznie i długofalowo. Często partnerstwa są zawiązywane doraźnie, dla realizacji konkretnych projektów. Taka praktyka z pewnością wzbogaca partnerów i jest pożyteczna dla lokalnych społeczności, jednak to partnerstwo długofalowe, które ma wizję i opracowaną strategię, daje możliwość faktycznego decydowania, w jakim kierunku zmierzamy, i za pomocą jakich działań chcemy i możemy dotrzeć do zamierzonego celu.

---

## NARZĘDZIA



### Kalendarz działań partnerskich

Im więcej wydarzeń i organizacji, które je przygotowują, tym kalendarz działań partnerskich jest bardziej potrzebny. Kalendarz pełni głównie rolę porządkującą i informacyjną, ale też działa motywująco, zobowiązuje partnerów do odpowiedzialności i przestrzegania terminów. Pozwala uniknąć dublowania działań i nakładania się terminów. Jeden z partnerów musi przyjąć rolę koordynatora prowadzącego i aktualizującego kalendarz.

Kalendarz jest dobrym narzędziem do współpracy z mediami. Na przykład wspólnie z gazetą lokalną możemy ustalić, że przyjmuje ona patronat medialny nad wszystkimi wydarzeniami umieszczonymi w kalendarzu. Kiedy media mają ciągły dostęp do kalendarza, łatwiej jest im zaplanować udział w wydarzeniach. Ważna jest również funkcja promocyjna kalendarza. Zamieszczony np. na stronie internetowej gminy jest dostępny dla mieszkańców i przyjezdnych. Pokazuje wielość działań w gminie, zachęca do odwiedzenia tego miejsca i pomaga zaplanować pobyt.

Przykładowy kalendarz można zobaczyć na stronie biblioteki w [Bornem Sulinowie](#).

---

Pamiętajmy, że to partnerzy wspólnie decydują o procedurze tworzenia i ostatecznym kształcie kalendarza. Poniżej przedstawiono jedynie przykładową procedurę sporządzania kalendarza zamieszczonego na stronie internetowej.

### **1. Podjęcie decyzji o utworzeniu kalendarza**

Na spotkaniu partnerów pomysłodawca przedstawia korzyści z utworzenia kalendarza – sposób jego funkcjonowania jako narzędzia porządkującego współdziałanie i informującego odbiorców działań. Partnerzy podejmują decyzję o utworzeniu kalendarza i miejscu, gdzie będzie zamieszczony, np. strona internetowa gminy. Wybierają koordynatora przedsięwzięcia, którego pierwszym zadaniem jest uzyskanie zgody właściciela strony internetowej na zamieszczenie kalendarza.

### **2. Wypracowanie projektu kalendarza**

Warto, aby w wypracowaniu uczestniczyła osoba, która może udzielić informacji na temat możliwości technicznych, np. informatyk obsługujący stronę internetową, na której zamieszczony będzie kalendarz.

#### **Partnerzy wspólnie określają:**

- » jakie informacje będą zamieszczone, np. nazwa, data, miejsce wydarzenia, realizator, współrealizatorzy
- » kształt graficzny kalendarza, np. matryca dni miesiąca, w oknie dnia wyświetlane informacje na temat wydarzenia
- » sposób gromadzenia informacji do kalendarza, np. realizator wydarzenia dostarcza potrzebne informacje koordynatorowi, po czym partnerzy spotykają się, dokonują przeglądu i uzupełnień
- » częstotliwość i sposób aktualizacji kalendarza, np. całościowa aktualizacja raz w roku (grudzień), raz na kwartał uzupełnienia o nowe wydarzenia (z co najmniej miesięcznym wyprzedzeniem)

### **3. Gromadzenie informacji do kalendarza**

### **4. Uruchomienie kalendarza**

Po opracowaniu graficznym kalendarz zostaje zamieszczony na stronie internetowej i udostępniony mieszkańcom.

### **5. Kampania informacyjna**

Warto rozpropagować informacje o funkcjonowaniu kalendarza w prasie i telewizji lokalnej, w szkołach, wśród organizacji pozarządowych, na tablicach informacyjnych.



## Grupa fokusowa

**Grupa fokusowa/ dyskusja grupowa/ fokus/ zogniskowany wywiad grupowy** to metoda badań jakościowych polegająca na dyskusji nad konkretnym tematem w grupie wcześniej wybranych osób. Grupą fokusową kieruje moderator, który zachęca uczestników do dyskusji. Fokus jest bardzo przyjazną i popularną metodą, dzięki której możemy poznać opinie i wiedzę partnerów na interesujące nas tematy, zrozumieć, jak myślą, jak oceniają i podejmują decyzje. W trakcie dyskusji można też obserwować interakcje między uczestnikami oraz zmiany ich postaw. Wartość wyników uzyskanych dzięki fokusowi zależy przede wszystkim od tego, czy uda się wytworzyć atmosferę, która zachęci uczestników do wypowiedzi i sięgnięcia do własnych opinii, odczuć i doświadczeń.

Metodę tę możemy wykorzystać m.in. w planowaniu partnerstwa, by poznać, jakie są plany i oczekiwania partnerów, jakie widzą dla siebie korzyści i co mogą wnieść do partnerstwa. Badanie fokusowe jest także jedną z metod wykorzystywanych podczas ewaluacji, ponieważ wspólnie z partnerami możemy przedyskutować, co nam się udało zrealizować, wyciągnąć wnioski i refleksje na przykład o tym, jak udoskonalić pracę partnerstwa w przyszłości.

### **Do czego mogą służyć bibliotece/partnerstwu grupy fokusowe?**

- » jako badanie wstępne: do rozeznania tematu, sformułowania hipotez, uzyskania podstawowych danych potrzebnych do kolejnych badań oraz do budowy narzędzia używanego w badaniach ilościowych,
- » po badaniach: jako uzupełnienie wcześniej prowadzonych analiz, pomoc w interpretacji wyników,
- » do generowania pomysłów,
- » do badania reakcji odbiorców na nowe pomysły i zjawiska,
- » do budowania partnerstwa strategicznego.

### **Jakie są zalety grupy fokusowej?**

- » szybkie gromadzenie dużej ilości informacji (przy niewielkich kosztach), których nie uzyskalibyśmy w badaniach ilościowych (ankiety, kwestionariusze),
- » można poruszyć i zbadać każde zagadnienie – rezultaty są zrozumiałe i łatwe do przeanalizowania,
- » wyniki grupy fokusowej są pomocne do sformułowania pytań do wywiadów indywidualnych, a także pomagają weryfikować hipotezy z innych badań.



---

**Jak możecie zorganizować badanie fokusowe?**

- » zaproście 6–8 osób,
- » uczestników wybierzcie w zależności od tematu (celowy dobór próby),
- » opracujcie wcześniej scenariusz spotkania,
- » przygotujcie salę,
- » zaproście moderatora albo wybierzcie kogoś z zespołu bibliotecznego o odpowiednich kompetencjach lub z doświadczeniem w moderowaniu,
- » nagrajcie dyskusję, najlepiej na nośnikach audiowizualnych,
- » pilnujcie czasu – grupa fokusowa trwa zazwyczaj 2 godziny,
- » po zakończeniu spotkania zróbcie transkrypcję wywiadu.

**Jak może przebiegać grupa fokusowa?**

- » Moderator przedstawia siebie i zespół, a także pokrótce opowiada o założeniach projektu. Informuje także, że wywiad zostanie nagrany.
- » Moderator zadaje wcześniej przygotowane pytanie, a raczej przedstawia pewien problem, do jakiego respondenci mają się ustosunkować. Pytań może być kilka, byle nie za wiele. Praktyka wskazuje, że nawet dwa dobrze dobrane pytania zupełnie wystarczają do przeprowadzenia 2-godzinnej dyskusji.
- » W trakcie dyskusji moderator może dopytywać, jeśli wydaje mu się to zasadne, a także wciągać do dyskusji osoby, które nie zabierają głosu.
- » Po zakończeniu wywiadu moderator dziękuje respondentom za udział w badaniu.

**Jakie są wady grupy fokusowej?**

- » nie dają opinii o całej społeczności,
- » liczba omawianych pytań jest mniejsza niż w wywiadzie indywidualnym,
- » osoby, które nie czują się swobodnie, wypowiadając się publicznie, mają większe problemy z wyrażaniem swoich opinii,
- » moderator może nieświadomie wpłynąć na przebieg dyskusji i odpowiedzi uczestników,
- » niektórzy uczestnicy mogą zdominować dyskusję.

**Moderator:**

- » umożliwia uczestnikom zadawanie pytań, wymianę anegdot, komentowanie, opowiadanie swoich doświadczeń, konfrontowanie swoich punktów widzenia oraz dyskusję,
  - » jest uprzejmy, pamiętając, że osoby badane poświęcają mu swój czas, opowiadając o rzeczach, o których niekoniecznie chciałyby rozmawiać,
  - » wykazuje się wysoką kulturą osobistą, a także wrażliwością, zainteresowaniem prowadzoną dyskusją, powinien ją śledzić i reagować,
  - » dba, aby dyskusja nie zbiegła zbyt mocno z wyznaczonych torów, gdyż może się zdarzyć, że nie uzyska odpowiedzi na swoje pytania,
  - » patrzy na mówiącego i nawet przez swoją mowę ciała (na przykład lekko przytakując)
-

pokazuje, że słucha i zachęca do wypowiedzi,

- » dba o to, aby każdy z uczestników się wypowiedział i miał świadomość, że wziął udział w badaniu, a jego głos się liczy.

Taki styl pracy moderatora z uczestnikami sprzyja tworzeniu dobrej atmosfery w trakcie, a także po badaniu.

Moderator powinien być w pełni obiektywny, nie wtrącać się do dyskusji. Jego rola sprowadza się do zadawania pytań, a potem uważnego słuchania odpowiedzi, ewentualnie zażegnywania sporów, wyznaczania dyskutantów i dopytywania. Zamiast pytać każdą osobę, moderator zachęca uczestników do rozmowy między sobą. Istotą metody fokusowej jest nie tyle grupowe zbieranie danych, co wykorzystanie interakcji wewnątrz grupy.

Natomiast inna szkoła dopuszcza pewne zaangażowanie moderatora w dyskusję, w celach prowokacji, wyciągnięcia na światło dzienne spraw, o których dyskutanci niekoniecznie chcieliby mówić bez tego typu bodźca.

**Moderator nie może:**

- » zdominować dyskusji,
- » doprowadzić do sytuacji, gdy uczestnicy będą czuli się skrępowani, albo nawet zawstyżeni, własną niewiedzą,
- » wchodzić w słowo, przerywać wypowiedzi uczestnikom,
- » kłócić się z uczestnikami,
- » zachowywać się zbyt sztywno.

---

## Przykładowy scenariusz wywiadu grupy fokusowej

1. Przywitanie.
  2. Omówienie celu spotkania oraz zasad przebiegu grupy fokusowej.
    - » Nie obowiązuje jednomyślność. Każdy uczestnik może pozostać przy własnych poglądach, przy swoim zdaniu. Każda wypowiedź jest ważna i cenna.
    - » Można stawiać pytania zarówno prowadzącemu, jak i sobie nawzajem.
    - » Co jakiś czas postaram się podsumować to, co Państwo powiedzieliście, aby upewnić się, że dobrze zrozumiałem/łam Państwa wypowiedzi.
    - » Proszę o zabieranie głosu pojedynczo, ponieważ będziemy rejestrować przebieg spotkania za pomocą dyktafonu. Nagranie naszego spotkania jest konieczne, ponieważ nie ma możliwości zapisywania wypowiedzi uczestników w trakcie dyskusji. Dzięki nagraniu wszyscy będziemy pewni, że Państwa wypowiedzi zostały wiernie zapisane. Poza tym notowanie bardzo wydłużyłoby czas naszego spotkania. Państwa opinie, refleksje mogą się znaleźć w publikacji na temat partnerstw w bibliotekach. Opinie wyrażone przez Państwa będą przedstawione w raporcie końcowym w sposób zbiorczy, tak że przyporządkowanie ich do poszczególnych osób nie będzie możliwe. Zapewniam, że mogą się Państwo wypowiadać w sposób swobodny i szczerzy.
  3. Przedstawienie uczestników.

Ponieważ mamy spędzić ze sobą najbliższe dwie godziny, proponuję, abyśmy się lepiej poznali. Proszę, żeby każdy z Państwa podał swoje imię i nazwisko, zawód, przedstawił swoje pasje i talenty.
  4. Pytania do dyskusji. Podczas przygotowania pytań oraz w trakcie ich zadawania pamiętajmy o tym, by odpowiedzi na nie dostarczały moderatorowi potrzebnej wiedzy do osiągnięcia celu badania i by dawały możliwość poznania rzeczywistych opinii, reakcji oraz postaw uczestników.
    - » Dlaczego Państwo współpracujecie z biblioteką?
    - » Co przekonało Państwa do współpracy?
    - » Każdy z nas posiada umiejętności, talenty, może jakieś inne zasoby, z którymi może się podzielić, współpracując z innymi partnerami. Co dają, a co zyskują, współpracując z biblioteką?
    - » Jakie potrzeby, problemy zauważamy w społeczności lokalnej, które moglibyśmy wspólnie zmniejszyć bądź zlikwidować, na które możemy mieć wpływ?
    - » Jakie działania chcielibyśmy realizować razem i do kogo skierowane?
    - » Co może zyskać społeczność lokalna z działań partnerstwa tworzonego wokół biblioteki?
  5. Czy Państwo chcieliby coś dodać do naszej dyskusji?
  6. Podziękowanie za udział w spotkaniu.
-

### **Jak podsumować grupę fokusową?**

Podsumowanie obejmuje analizę wniosków i wypracowanie rekomendacji do wdrożenia. Bezpośrednio po zakończeniu grupy fokusowej wskazane jest spotkanie moderatora i przedstawiciela biblioteki celem podsumowania „na świeżo” dyskusji, zapisania wniosków, uwag, spostrzeżeń oraz sporządzenia notatki, która powinna m.in. zawierać:

- » zmiany w kolejności zadawania pytań,
- » charakterystykę uczestników spotkania,
- » sformułowania, jakimi posługiwali się badani, dyskutując o kluczowych zagadnieniach,
- » wątki, jakie pojawiały się w wypowiedziach dotyczących najważniejszych kwestii,
- » informacje na temat tego, czy w grupach pojawiały się jakieś prawidłowości (np. młodszym podobał się pomysł na projekt, starszym się nie podobał),
- » opis stopnia zaangażowania badanych w dyskusję,
- » spójność wypowiedzi uczestników fokusa z ich działaniami,
- » opis mowy ciała: potakiwanie sygnalizowane przez kiwanie głową, zachowania wskazujące na znużenie, zmęczenie, frustrację, niepokój, obawy, złość itp.,
- » wskazówki dotyczące pytań, które będą zadawane podczas kolejnych grup: sugestie, jakie pytania warto dodatkowo zadać, jakie należy przeformułować, a jakie opuścić,
- » charakterystykę ogólnej dynamiki grupy: czy uczestnicy chętnie dyskutowali, czy byli zainteresowani dyskusją.

### **Po zakończeniu wszystkich dyskusji grupowych możemy przystąpić do analizy całości zgromadzonego materiału. Jako źródła danych wykorzystujemy:**

- » notatki sporządzone przez asystenta moderatora/obserwatora,
- » podsumowania każdej dyskusji,
- » nagrania audio i wideo,
- » transkrypcje wywiadów,
- » dostarczone przez bibliotekę cele badań (brief).

### **Na analizę składają się cztery etapy:**

- 1.** wstępna edycja danych,
- 2.** klasyfikacja zebranego materiału,
- 3.** interpretacja danych,
- 4.** sporządzenie rekomendacji.

Wyniki analizy prezentujemy partnerom w postaci rekomendacji do wdrożenia przez partnerstwo.



## Zespół zadaniowy

Zawiązane partnerstwo otwiera partnerów na kolejny etap, czyli na działania związane z osiągnięciem wspólnie przyjętych celów. Aby partnerstwo efektywnie przeszło przez ten etap, musi być prawidłowo kierowane i zarządzane.

Przez cały czas partnerów powinny łączyć prawidłowe relacje, czyli równe prawa, wspólna praca dla określania i osiągnięcia wspólnych celów, równy podział ryzyka i korzyści, wspólna wizja. Należy pamiętać, że elementem funkcjonowania partnerstwa są również konflikty, ważne jest jednak, aby minimalizować ich negatywny wpływ na jego trwałość.

Dla przejrzystości i zachowania prawidłowych relacji między partnerami można zawrzeć odpowiednie zapisy w porozumieniu partnerskim. Do najważniejszych zapisów należą m.in.:

- » wybór lidera partnerstwa,
- » podział obowiązków, jeżeli jest to możliwe,
- » ustalenie sposobu podejmowania decyzji i głosowania nad decyzjami,
- » opracowanie modelu komunikowania się,
- » ustalenie zasad zwoływania i częstotliwości spotkań partnerów, zespołu zarządzającego,
- » określenie trybu i częstotliwości dokonywania monitoringu, raportowania, ewaluacji.

W bieżącej działalności partnerstwa niezbędny **jest zespół zadaniowy**, który może realizować zarówno projekty, prowadzić monitoring i ewaluację, jak i zajmować się promocją działań partnerstwa oraz czuwać nad przepływem informacji pomiędzy partnerami.

### Przed przystąpieniem do pierwszych działań partnerstwa:

#### **1. Przeprowadźmy z partnerami ewaluację ex-ante**, która pozwoli odpowiedzieć na pytania:

- » Czy między partnerami panuje zgoda co do celu działalności?
- » Czy opracowano plan działań i czy plan jest kompletny?
- » Czy plan działalności partnerstwa jest logiczny?
- » Czy przebieg zaplanowanych działań na etapie przygotowania projektu jest aktualny i zgodny z planem?
- » Czy plan pracy uwzględnia również inne (pozostałe) obowiązki członków zespołów? – jest to szczególnie istotne, gdy obowiązki związane z partnerstwem stanowią jedynie część aktywności zawodowej osób, które będą w niego zaangażowane
- » Czy istnieje przekonanie, że plan działalności partnerstwa jest wykonalny?

Pytania pogłębiające:

- » Czy kluczowe terminy cząstkowe są wykonalne i wzajemnie spójne?
- » Czy prace zlecane na zewnątrz będą ukończone na czas?
- » Czy niezbędne zasoby są osiągalne, dostępne?

- 2. Wyznaczymy koordynatora zespołu.** Zadaniem koordynatora jest czuwanie nad przebiegiem działań, kontrola jakości i terminowości przedsięwzięć realizowanych przez partnerów i podwykonawców. Koordynatora wybierają wspólnie wszyscy partnerzy. Ten wybór jest dowodem zaufania i współpracy.
- 3. Wypracujemy i uzgodnimy system sprawozdawczości i raportowania.** Partnerzy muszą być regularnie informowani o stanie zaawansowania realizacji projektu, dlatego warto wypracować i uzgodnić system zapoznawania się z raportami i sprawozdaniami. Spotkania partnerów mogą mieć charakter spotkań nadzorujących, podczas których następuje weryfikacja działań w projekcie, a ich częstotliwość jest dostosowana do aktualnych potrzeb i priorytetów.
- 4. Powołajmy zespół zadaniowy.** Podstawowym kryterium doboru członków zespołu są ich umiejętności, wiedza i doświadczenie potrzebne do osiągnięcia wyznaczonych celów.

## Koordynator projektu

Partnerstwo w ramach swojej działalności z pewnością będzie realizowało projekty, dlatego też wewnętrzna struktura organizacyjna zespołu wymaga ustalenia funkcji koordynatora. Pełni on funkcję zarządczą i ponosi największą odpowiedzialność za realizację projektu. Zadania koordynatora to przede wszystkim:

- » monitorowanie, czyli stała obserwacja najważniejszych elementów realizacji projektu, systematyczna analiza zjawisk zachodzących w zespole i podejmowanie interwencji,
- » interwencje niespecyficzne, czyli wprowadzanie takich zmian w realizacji projektu, jakie nie powodują znaczących różnic,
- » interwencje specyficzne, czyli wprowadzanie zmian lub uruchamianie nowych przedsięwzięć, które mogą poprawić stan realizacji,
- » interwencje decyzyjne, czyli wprowadzanie zasadniczych zmian w sposobie realizacji, składzie zespołu, czasie i budżecie projektu.

### **W procesie obiegu i zdobywania informacji rolą koordynatora jest:**

- » dbanie o prawidłowy obieg informacji wśród członków zespołu,
- » dopingowanie do zdobywania informacji koniecznych dla skutecznej realizacji zadań,
- » zaprojektowanie systemu obiegu informacji wewnątrz zespołu oraz pomiędzy zespołem, partnerami i środowiskiem zewnętrznym, tak by stał się on skuteczny i wystarczający dla postępu prac w grupie.

---

## Obszary zarządzania projektem to zarządzanie:

- » **czasem** – działanie zgodnie z harmonogramem, tworzenie struktury działań projektu, analiza działań projektu, ocena wkładu pracy (czasochłonności), tworzenie, ocena i korekty harmonogramu, ocena monitoringu i uaktualniania projektu (koordynator musi panować nad projektem i jego harmonogramem oraz szacunkowo wprowadzonymi zmianami),
- » **ryzykiem** – identyfikowanie jego obszarów, przypisanie go do zakresu obowiązków osób zarządzających, ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego oddziaływania na projekt, przygotowanie rozwiązań/scenariuszy awaryjnych,
- » **jakością** – planowanie jakości, czyli określenie na etapie przygotowania projektu jakości oczekiwanych rezultatów, zapewnienie jakości poprzez nadzorowanie w czasie uruchomienia projektu, bieżąca kontrola w trakcie realizacji projektu oraz ocena końcowa rezultatów,
- » **zasobami ludzkimi** – określenie zespołu przyporządkowanego do projektu własnego lub pozyskanego, określenie roli i kompetencji uczestników, dbanie o rozwój zawodowy,
- » **integralnością** – identyfikowanie kluczowych obszarów, łączenie całości prac, stworzenie spójnego, pełnego, poprawnego planu, wykonanie planu, nadzorowanie procesu kontrolowania zmian, integrowanie rozwoju projektu wg planu, integrowanie działań pozaplanowych, integrowanie wprowadzania korekt,
- » **komunikacją** – identyfikacja kluczowych interesariuszy, stworzenie planu komunikacji z interesariuszami, właściwa dystrybucja i zarządzanie informacjami, przygotowanie i dystrybucja raportów kontrolnych,
- » **kosztami** – określenie kosztów projektu, określenie ilości zużycia potrzebnych zasobów, sprawdzanie zgodności z budżetem poszczególnych pozycji,
- » **zleceniami** – zarządzanie zleceniami niezbędnymi do realizacji projektu, zarządzanie zaopatrzeniem/zakupami/ podwykonawcami, kontrola sposobu i stopnia realizacji zleceń, zamykanie procesu zleceń,
- » **zakresem czynności** – definiowanie działań/czynności, sprawdzanie, czy zaplanowano wszystkie niezbędne działania/czynności, eliminacja zbędnych działań (dotyczy nie tylko rozpoczęcia, ale i wszystkich faz projektu), kontrola i ocena zmian w projekcie.



WIĘCEJ PRZYDATNYCH INFORMACJI W PUBLIKACJACH:

1. Portal internetowy Nowe technologie
2. Partycypacja publiczna. Krok po kroku. FISE
3. Barbara Worek, Analiza wyników zogniskowanych wywiadów grupowych: przegląd zagadnień podstawowych
4. BORIS, Komunikacja w grupach
5. Krystyna Mazurek-Łopacińska (red.) Badania marketingowe. Teoria i praktyka. PWN 2005, W opracowaniu znajdziesz m.in. informacje na temat technik projekcyjnych w badaniach
6. Burton C., Norma M., Zarządzanie Projektem, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999



## 5. Trudności we współpracy – partnerstwo w Radziechowach-Wieprzu



**Nazwa partnerstwa:** Partnerstwo na rzecz Rozwoju Gminy Radziechowy-Wieprz

**Partnerzy:** Gminne Centrum Kultury, Promocji i Turystyki Radziechowy-Wieprz – (samorządowa instytucja kultury), Stowarzyszenie Rodzinny Klub Biegacza „BACA” (ngo), Koło Gospodyń Wiejskich w Radziechowach (grupa nieformalna), Urząd Gminy Radziechowy-Wieprz (samorząd), Zespół Szkół w Radziechowach (oświata), Żywiecka Fundacja Rozwoju (ngo), Zespół Pieśni i Tańca Jodełki (ngo)

**Lider:** Beata Leńczuk-Bachmińska, dyrektorka biblioteki

**Formuła współpracy:** partnerstwo lokalne

**Obszary działania:** zachowanie tradycji, kultura, aktywizacja środowiska

**Początek działania:** 2012 r.

**Największy sukces:** Zacieśniająca się współpraca i wzrost liczby osób zaangażowanych w działania.

**Kontakt do partnerstwa:**

Gminna Biblioteka Publiczna Radziechowy-Wieprz

ul. Św. Marcina 23, 34-381 Radziechowy

Beata Leńczuk-Bachmińska dyrektor

tel. 33 867 61 46

mail gbp@radziechowy-wieprz.pl

Biblioteka w Radziechowach-Wieprzu realizuje różnorodne działania animacyjne z obszaru edukacji i kultury, w tym innowacyjne projekty młodzieżowe. Dzięki aktywności dyrektorki, Beaty Leńczuk-Bachmińskiej, powstało już wiele projektów, przy jej wsparciu powstało między innymi radio internetowe, którego studio mieści się przy bibliotece. Biblioteka jest ważnym partnerem dla miejscowych strażaków, gminnego klubu sportowego, Koła Gospodyń Wiejskich i innych organizacji lokalnych.

W drugiej rundzie Programu Rozwoju Bibliotek Beata Leńczuk-Bachmińska uznała, że jej biblioteka zainicjuje partnerstwo strategiczne. **Ważni są i seniorzy, i młodzież, i ekologia, i dziedzictwo kulturowe, nie ma sensu się rozdrabniać** – przekonywała dyrektorka. **Zakładamy Partnerstwo na rzecz Rozwoju Gminy Radziechowy-Wieprz. Taka formuła pozwoli na podejmowanie działań z różnych obszarów.**

Gmina Radziechowy-Wieprz jest wyjątkowo aktywna na tle innych podżywieckich miejscowości. Działa tu wiele organizacji lokalnych, dlatego też na pierwsze spotkanie partnerstwa w 2012 roku przybyło prawie dwadzieścia osób, reprezentujących między innymi: Zespół Szkół w Radziechowach,

---

Urząd Gminy, Stowarzyszenie Rodzinny Klub Biegacza „Baca”, Zespół Pieśni i Tańca „Jodełki”, Stowarzyszenie „Grojecowianie”, Żywiecką Fundację Rozwoju, Gminne Centrum Kultury Promocji i Turystyki oraz Koło Gospodyń Wiejskich.

Pomysł założenia partnerstwa na rzecz rozwoju gminy od początku cieszył się dużym zainteresowaniem. Na spotkaniu założycielskim pokazano prezentację z przeprowadzonych badań i zdiagnozowanego problemu, który okazał się ważny dla mieszkańców gminy, czyli tematu dzikich wysypisk. Okazało się jednak, że choć uczestnicy spotkania uważają problem za istotny, to nie widzą sensu wspólnej realizacji kampanii przeciwko śmieciom. Główną przyczyną takiej postawy był brak wiary w możliwość skuteczności akcji. Przywoływano przykłady społecznych zrywów i prób przeciwdziałania powstawaniu lokalnych wysypisk, które w efekcie kończyły się fiaskiem. W grupie zebranych pojawiło się zniechęcenie i padło wiele gorzkich słów na temat mentalności i zachowań mieszkańców gminy. Dyskusja wróciła na konstruktywne tory, gdy dyrektorka biblioteki przypomniała uczestnikom spotkania o udanych przedsięwzięciach zrealizowanych przy współpracy z różnymi organizacjami z terenu gminy. Po chwili pojawiły się pomysły na działania, będące odpowiedzią na inne potrzeby mieszkańców i które można wspólnie zrealizować. Wszyscy zgodzili się, że warto inwestować w młodzież, wsparcia potrzebują seniorzy, przydałyby się też lokalne przedsięwzięcia skierowane do kobiet.

Ostatecznie spotkanie zakończyło się podjęciem decyzji o powstaniu partnerstwa. Postanowiono, że wspólne działania zostaną doprecyzowane w najbliższym czasie. Nie podjęto żadnej decyzji w sprawie „dzikich wysypisk”.

Być może, gdyby partnerstwo miało już za sobą kilka sukcesów, udanych przedsięwzięć, jego członkowie znaleźliby w sobie energię do zajęcia się trudnym tematem. Ten falstart był pouczający. Pokazał, że przed wyborem problemu, którym miałyby zająć się partnerstwo, trzeba gruntownie rozpoznać sytuację, wcześniej porozmawiać z ludźmi i wy badać nastroje oraz skonsultować pomysł z lokalnymi liderami.

## **Partnerstwo na rzecz Rozwoju Gminy Radziechowy-Wieprz – rzeczywistość**

Po półtora roku od pierwszego spotkania na pytanie, jak działa partnerstwo, dyrektorka biblioteki odpowiada: *Szczerze? Nie istnieje już w takiej formie, w jakiej je zaplanowaliśmy. Za dużo osób, za dużo tematów, którymi chcieliśmy się zająć. Nie poświęciłam odpowiedniej ilości czasu na kontakty ze wszystkimi partnerami, nie spotykałam się z nimi regularnie, pozwoliłam im zapomnieć o podjętych zobowiązaniach. Nadal wierzę, że partnerstwo strategiczne jest możliwe. Dziś jednak wiem, że od samego zawiązania partnerstwa istotniejsze, ale też dużo trudniejsze, jest jego utrzymanie,*

---

---

***zadbanie o relacje i ciągłość kontaktów, nieustanne podtrzymywanie zaangażowania wszystkich partnerów.***

Zawiązane w 2012 roku Partnerstwo na rzecz Rozwoju Gminy Radziechowy-Wieprz ma jednak na swoim koncie kilka zrealizowanych projektów. ***Udało się nam stworzyć Cyfrowe Archiwum Historii Gminy Radziechowy-Wieprz*** – mówi dyrektorka biblioteki. ***Dzięki współpracy z partnerami pozyskaliśmy cenne materiały, które zdigitalizowaliśmy i opisaliśmy. Efektem współpracy zawiązanej z Fundacją Ośrodkiem KARTA (organizacją pozarządową zajmującą się dokumentowaniem i upowszechnianiem historii) – dysponujemy teraz profesjonalną platformą cyfrową do prezentacji naszych zasobów. Udanym przedsięwzięciem organizowanym z Kołem Gospodyń Wiejskich okazał się cykl spotkań „Pogodki”, podczas których mieszkańcy opowiadali sobie lokalne historie. Efektem przedsięwzięcia było nagranie gawęd w wykonaniu lokalnej poetki, Stanisławy Juraszek. W ramach partnerstwa zrealizowano również projekt „Duchy przeszłości” – w ramach którego zrekonstruowano średniowieczną wioskę i zorganizowano warsztaty twórcze.***

Po tych trzech przedsięwzięciach zaangażowanie partnerów zaczęło wygasać. ***Wszyscy czekali na moją inicjatywę*** – mówi dyrektorka biblioteki Beata Leńczuk-Bachmińska – ***na moje kolejne pomysły, zwołanie spotkania. W natłoku pracy związanej z zarządzaniem placówką, w wirze realizacji bibliotecznych projektów, po prostu nie byłam w stanie dbać o aktywność tego partnerstwa. Wielokrotnie zgłaszano mi temat, który podejmowałam, zwoływałam ludzi, szukałam środków i realizowałam. Zdecydowanie łatwiej jest być liderem niż animatorem, łatwiej brać wszystko w swoje ręce, łącznie z odpowiedzialnością, niż aktywizować ludzi, szukać potencjalnych liderów, wspierać ich i usamodzielniać.***

Wbrew pozorom zbyt silny lider nie gwarantuje trwałości partnerstwa. Przebojowość i podejmowanie przez jedną osobę decyzji za wszystkich członków może odebrać pozostałym poczucie wpływu na działania i zwolnić od odpowiedzialności za przyszłość. Partnerzy biernie czekający na każdy kolejny krok lidera mogą obciążać go winą za trudności i niepowodzenia. Dla trwałości partnerstwa ważne jest, by oprócz silnego lidera w grupie partnerskiej pojawił się animator, czyli ktoś, kto wspiera pozostałych członków partnerstwa, a także mobilizuje ich do większej aktywności i brania spraw w swoje ręce. Choć na pierwszych etapach współpracy musi poświęcić partnerom więcej czasu i uwagi, świadomie pozostając w cieniu – buduje w ten sposób fundament partnerstwa, pozwala uwierzyć pozostałym ludziom w ich kompetencje i siłę sprawczą.

Mimo że biblioteka w Radziechowach-Wieprzu miała już za sobą pewne doświadczenia w realizacji partnerstw projektowych, nie mieli ich inni partnerzy, którzy reprezentowali kilka miejscowości w gminie, często między sobą rywalizujących. Czy rzeczywiście w pełni identyfikowali się z głównym celem partnerstwa? Czy ich cele się pokrywały?

---

Aktywnie działające przy bibliotece grupy młodzieży świadczą jednak o zdolnościach animatorskich szefowej placówki. ***Mam małe sukcesy jako animatorka społeczna. Udało mi się usamodzielnąć grupę dzieciaków – graczy RPG. Dziś są oni już absolwentami lub uczniami szkół średnich i założyli nieformalną grupę Klub Włóczykija. W ubiegłym roku sami zorganizowali Tydzień Fantastyki, teraz mówią o zorganizowaniu kursu tańca. Dla nich nasza biblioteka jest miejscem spotkań i organizacją wspierającą. Sami podejmują decyzje, czym chcą się zająć.***

Do sukcesów radziechowskiej biblioteki można zaliczyć to, że w jej filii, w Juszczyńcu, Agnieszka Biegun, bibliotekarka, zainicjowała powstanie nieformalnej grupy Odeon, która coraz odważniej podejmuje różnorodne inicjatywy. Istnieje szansa, że jej członkowie zdecydują się na powołanie do życia stowarzyszenia.

Choć efekty Partnerstwa na rzecz Rozwoju Gminy Radziechowy-Wieprz są inne od zaplanowanych, to jednak współpraca zaowocowała nowymi, mniejszymi, ale za to rzeczywistymi partnerstwami projektowymi. Oprócz współpracy z Klubem Włóczykija, zacieśniła się współpraca biblioteki z centrum kultury. ***Od pewnego czasu mamy małe, nieformalne partnerstwo na rzecz kobiet – mówi dyrektorka biblioteki. Realizujemy cykl spotkań dla pań pt. „Babskie czwartki”, w których biorą udział eksperci z różnych dziedzin. Zamierzamy też podjąć na nowo organizację „Pogodek”, w trakcie których ujawniło się wiele ciekawych tematów ważnych dla naszej społeczności.***

Okazuje się, że warunki sprzyjające trwałości współpracy, takie jak: dobrowolność udziału, równość uczestników wobec siebie, ustalony przez wszystkich cel partnerstwa i wspólnie dzielona odpowiedzialność – to nie teoria, ale zasady, które trzeba zastosować w praktyce. Choć mieszkańcy sześciu wiosek z gminy Radziechowy-Wieprz deklarują wspólny cel – rozwój gminy – to jest to jednak cel zbyt ogólny i każdy widzi go nieco inaczej. Lokalne stowarzyszenia myślą raczej o potrzebach własnych miejscowości. Łatwiej jest zmobilizować do współpracy więcej podmiotów, jeśli chodzi o konkretne przedsięwzięcie zaplanowane w stosunkowo krótkim czasie, np. festyn. Partnerstwo strategiczne to dużo poważniejsze i długoterminowe zobowiązanie. Oprócz dobrych chęci i czasu, potrzebna jest podobna filozofia działania, która pozwoli połączyć strategię partnerstwa z misją własnej organizacji.

Zamiast jednego wielkiego strategicznego partnerstwa biblioteka w Radziechowach-Wieprzu zainicjowała trzy małe partnerstwa projektowe. Z młodzieżą realizuje projekty młodzieżowe, z ośrodkiem kultury działania na rzecz kobiet. O lokalne dziedzictwo dba przy współpracy z Kołem Gospodyń Wiejskich. To dużo. Intensywne liderowanie na dłuższą metę jest dla jednej biblioteki zbyt obciążające. Partnerzy muszą dojrzeć do wspólnych działań i wspólnej odpowiedzialności. Jeśli dyrektorka instytucji wiodącej i jej pracownicy pracują więcej niż pozostali partnerzy, realizacja misji partnerstwa zawsze będzie skazana na porażkę. Prędzej czy później lider ugnie się pod ciężarem zbyt wielkiej odpowiedzialności i obowiązków.

---

## Partnerstwo projektowe a partnerstwo strategiczne

Partnerstwo strategiczne warto budować, gdy ma się już doświadczenie w tworzeniu krótkoterminowych partnerstw projektowych.



**Partnerstwo projektowe** ma charakter typowo zadaniowy i powoływane jest do przygotowania konkretnego wspólnego wydarzenia lub projektu do ogłoszonego właśnie konkursu. Zazwyczaj impulsem do zawiązania partnerstwa są wymogi konkursowe stawiane przez grantodawcę. Cele partnerstwa projektowego są wtedy podporządkowane realizowanemu projektowi.

**Partnerstwo strategiczne** powołuje się w celu rozwiązania ważnego lokalnego problemu lub zaspokojenia potrzeb społeczności. Budowane jest zgodnie ze wspólnie ustaloną strategią partnerstwa. Projekty są realizowane dla osiągnięcia celów operacyjnych, które konsekwentnie prowadzą partnerów do osiągnięcia głównego celu partnerstwa. Te działania są zazwyczaj zaplanowane w co najmniej kilkuletniej perspektywie.

Jeżeli działania w zakresie partnerstwa lokalnego zaczniemy od partnerstwa projektowego, sukces pierwszego wspólnie zrealizowanego zadania zmobilizuje członków partnerstwa do stawiania sobie kolejnych, bardziej ambitnych celów. Doświadczenia wyniesione ze współpracy w ramach partnerstwa projektowego pomagają odpowiedzialnie podejść do zobowiązań, z jakimi wiąże się udział w partnerstwie strategicznym, tym bardziej że proces inicjowania i rozwijania współpracy jest w obu formach podobny.

Tworzenie partnerstwa strategicznego wymaga zaplanowania w czasie kolejnych działań, z których żadnego nie można pominąć. Dla zbudowania tożsamości partnerstwa strategicznego niezwykle istotne jest określenie jego misji i celów, które determinują wszystkie podejmowane działania. O ile misja może dość ogólnie definiować obszar działania partnerstwa, o tyle główny cel partnerstwa powinien być zapisem bardziej konkretnym, gdyż będzie swoistym drogowskazem dla dalszego funkcjonowania partnerstwa. Ważne jest, by mieć świadomość, że realizacja głównego celu jest możliwa tylko poprzez realizację celów operacyjnych, czyli przez podjęcie konkretnych działań. Główny cel partnerstwa musi być wspólnie wypracowany przez wszystkich partnerów, którzy powinni go w pełni akceptować, zobowiązać się do współpracy przy jego osiągnięciu. Ważne, by cel ten był rzeczywiście zgodny z priorytetami poszczególnych partnerów.

Partnerstwo strategiczne można uznać za wyższy etap wtajemniczenia w partnerskiej współpracy, gdyż wymaga dojrzałości wszystkich uczestników i pełnej identyfikacji z celami partnerstwa. Jego członkowie muszą mieć świadomość, że zaangażowanie w partnerstwo strategiczne to „związek na dłużej”, który zobowiązuje do rzetelności i odpowiedzialności za podejmowane decyzje nie

tylko wobec podmiotów, z którymi współdziałają, ale również wobec lokalnej społeczności. Zarówno w rozwoju partnerstwa projektowego, jak i strategicznego mogą pojawić się różnorodne trudności grożące fiaskiem przedsięwzięcia, np. problemy wynikające z niewłaściwie obranego celu lub z celu, z którym nie wszyscy partnerzy się identyfikują. Bariery we współpracy partnerskiej może być również konflikt interesów, strach jednego z podmiotów przed utratą autonomii lub spadek zaangażowania wynikający z konieczności sporych nakładów na długo przed osiągnięciem jakichkolwiek korzyści.

O ile w partnerstwie projektowym, ze względu na krótki czas funkcjonowania i ukierunkowania zazwyczaj na jedno konkretne zadanie, łatwiej utrzymać zaangażowanie partnerów, o tyle w partnerstwie strategicznym, na dłuższą metę realizującym działania na rzecz lokalnego rozwoju, wyzwaniem jest nieustanne mobilizowanie partnerów do aktywności, zagwarantowanie skuteczności działań i osiągnięcia wymiernych efektów. Dlatego tak ważne jest skuteczne zarządzanie partnerstwem, wypracowanie procedur, które są w stanie zapewnić partnerom jednakowe prawa, transparentność działań i wymierne korzyści.

Trzeba mieć świadomość, że jednym z zagrożeń dla trwałości partnerstwa jest również pokusa centralizacji. Próba skupienia przez powstałe partnerstwo wszystkich lokalnych aktywności na rzecz rozwoju danej społeczności może skutkować wchłonięciem większości lokalnych inicjatyw. W efekcie osłabia to partnerstwo, które nie ma możliwości poszerzania swojego składu i perspektyw rozwoju.

Warto również pamiętać, że chęć szybkiego osiągnięcia widocznych rezultatów, powodująca nadmierną koncentrację partnerów na najbliższej przyszłości, w konsekwencji może rodzić powierzchowne podejście do realnych lokalnych problemów. Zagrożeniem dla partnerstwa są także zbyt długofalowe wizje rozwoju, trudne do realizacji z powodu złożoności problemów i zmieniającej się rzeczywistości. Efekty takich działań mogą być niejasne i zbyt odroczone w czasie. Dlatego też partnerstwo powinno dążyć do osiągnięcia równowagi pomiędzy tymi dwoma skrajnymi podejściami.

## NARZĘDZIA



### Sposoby przezwycięzania trudności w partnerstwie

Problem	Symptom	Propozycje interwencji
Sprzeczne potrzeby członków partnerstwa	Instytucje, organizacje i przedstawiciele różnych grup społecznych kierują się własnymi priorytetami i są rzecznikami interesów podmiotów, które reprezentują. Chęć współpracy wydaje się jedynie pustą deklaracją, za którą nie idą wspólne działania.	Ujawnienie sprzecznych interesów, wspólna dyskusja na temat znalezienia płaszczyzny porozumienia.
Niejasne cele	Partnerzy nie wiedzą, czego się od nich oczekuje ani jaki jest sens wspólnych działań.	Wyjaśnienie intencji pomysłodawców partnerstwa oraz wspólne zdefiniowanie celu i określenie spodziewanych efektów pracy.
Nieokreślone role członków partnerstwa	Partnerzy nie mają świadomości, jaką rolę mają pełnić w partnerstwie, na czym polegają ich zadania i obowiązki.	Wspólna rozmowa wszystkich partnerów o tym, jak rozumieją swoje role, wspólny podział zadań i obowiązków.
Nieprawidłowości w zakresie podejmowania decyzji	Partnerstwo podejmuje właściwe decyzje, lecz w trybie niesatysfakcjonującym i niejasnym dla wszystkich członków partnerstwa.	Podejmowanie każdej decyzji według zasad ustalonych przez wszystkich partnerów i poprawienie komunikacji w partnerstwie. Równe traktowanie wszystkich członków partnerstwa.
Brak umiejętności budowania bezosobowych i bezstronnych relacji między członkami partnerstwa	Brak współpracy między poszczególnymi osobami reprezentującymi partnerów, konflikty personalne.	Wyjaśnienie problemów, ujawnienie prawdziwych źródeł konfliktu. Umożliwienie członkom partnerstwa konfrontacji wzajemnych oczekiwań i preferowanych metod pracy. Pozytywne wartościowanie istniejących różnic.
Niewłaściwy styl przywódczy	Przywództwo ma cechy tymczasowości, jest sprawowane niekonsekwentnie lub niemądrze.	Lider partnerstwa musi nauczyć się służebnej roli wobec pozostałych członków, przyjąć wspólną wizję partnerstwa będącą kompromisem wszystkich akcjonariuszy lub też zrzec się przywództwa na rzecz innego podmiotu.

---

Różna kultura organizacyjna	Współpraca partnerska nie udaje się z powodu nieprzestrzegania przez jednego z partnerów ustalonych zasad współpracy.	Udział w partnerstwie powinien być dla jego członków nie obowiązkiem, lecz przywilejem. Nie jesteśmy w stanie nikogo zmusić do współpracy. Jeśli ktoś nie identyfikuje się w pełni z celami partnerstwa i jego działaniami, nie wywiązuje się z podjętych zobowiązań, powinien zostać wykluczony z partnerstwa.
Brak zaufania w partnerstwie	Partnerstwo „nie gra do jednej bramki”. Jego członkowie nie są w stanie naprawdę zaangażować się w pracę.	Warto publicznie określić problem. Być może ujawnienie nielojalności partnerów pomoże zatrzymać proces utraty zaufania i naprawi wzajemne relacje.
Niska odporność na odmienne poglądy i interesy	Nieumiejętność zbiorowego dyskusowania nad różnymi celami, niechęć do kompromisów.	Warto szczerze porozmawiać, aby znaleźć przyczyny konfliktów i im przeciwdziałać, można zaproponować wspólny trening komunikacji ułatwiający osiągnięcie porozumienia.



## 6. Współpraca partnerska oparta na zasadzie empowermentu – Goleniów



**Nazwa partnerstwa:** Partnerstwo lokalne „Cm<sup>2</sup>”

**Partnerzy:** Sektor publiczny: Burmistrz Gminy Goleniów, Ośrodek Pomocy Społecznej, Goleniowski Dom Kultury, Zespół Kuratorski Służby Sądowej, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, Komenda Powiatowa Policji, Gimnazjum nr 1 z Oddziałami Integracyjnymi im. Noblistów Polskich, Gminna Komisja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, Goleniowskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego, Ośrodek Sportu i Rekreacji, Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna, Powiatowy Urząd Pracy, Nadleśnictwo Goleniów, Środowiskowy Dom Samopomocy  
Sektor społeczny: Polski Komitet Pomocy Społecznej, Stowarzyszenie Na Rzecz Przeciwdziałania Zjawisku Wykluczenia Społecznego „Pro”, oraz mieszkańcy ulic A. Mickiewicza, S. Mikołajczyka, F. Chopina

**Lider:** Ośrodek Pomocy Społecznej w Goleniowie, rolę koordynatora pełni koordynator Działu Integracji Społecznej Kamila Wróbel-Florczyk

**Formuła współpracy:** formalne partnerstwo działające w oparciu o umowę partnerską

**Obszary działania:** organizowanie społeczności lokalnej

**Początek działania:** listopad 2009 r., a porozumienie partnerskie zostało podpisane w lipcu 2011 r.

**Ostatni sukces:** 6 maja 2014 r. odbył się piąty jubileuszowy Dzień Sąsiada. Impreza z roku na rok rozrasta się i ma nowych „współtwórców”. Do partnerstwa dołączają nowi partnerzy. Burmistrz Gminy Goleniów widzi potrzebę rozszerzenia działalności partnerstwa.

**Kontakt do partnerstwa:**

Ośrodek Pomocy Społecznej  
ul. Poczтовая 13, 72-100 Goleniów  
Elżbieta Nowak z-ca dyrektora  
tel. 91 460 14 72, wew. 28 lub 695 945 782  
mail ops@goleniow.pl

Partnerstwo lokalne „Cm<sup>2</sup>” (dawne „2 razy M”) w Goleniowie prowadzi dzisiaj pracę z dwiema społecznościami lokalnymi: mieszkańcami sąsiadującymi ze sobą ulic: ul. A. Mickiewicza i ul. S. Mikołajczyka oraz mieszkańcami ul. F. Chopina. Są to niewielkie społeczności liczące 1200 i 155 osób, zamieszkujące tak zwane obszary problemowe. Odpowiednio 12% i aż 41% członków tych społeczności korzysta z pomocy społecznej przy średniej dla całej gminy 8,7%.

---

Partnerskie działania na rzecz społeczności mieszkańców ulic Mikołajczyka i Mickiewicza rozpoczęły się jesienią 2009 roku. Wtedy to pracownicy Ośrodka Pomocy Społecznej w Goleniowie uczestniczyli w cyklu edukacyjnym „Centrum Aktywności Lokalnej jako metoda integracji i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu”. Tematem sesji szkoleniowych było rozpoznanie i diagnoza potencjału środowiska lokalnego oraz tworzenie lokalnych partnerstw. Podczas sesji zdiagnozowano dwa główne problemy:

- » brak miejsc spotkań, skwerów, placów zabaw,
- » niskie poczucie bezpieczeństwa, szerzący się wandalizm (dewastowane otoczenie i klatki schodowe), zagrożenia marginalizacją i wykluczeniem społecznym.

Pierwsze spotkanie inicjujące partnerstwo lokalne „2 razy M” odbyło się w listopadzie 2009 roku. Przez kolejne dwa lata partnerstwo miało charakter nieformalny. Porozumienie partnerskie zostało podpisane w lipcu 2011 roku przez przedstawicieli jedenastu różnych podmiotów z terenu Gminy Goleniów: oraz przez mieszkańców ulic A. Mickiewicza i S. Mikołajczyka. Celem działalności Partnerstwa „2 razy M” zapisanym w porozumieniu partnerskim jest: „zaangażowanie instytucji, firm, organizacji i osób fizycznych w zintegrowane działania na rzecz ulic St. Mikołajczyka i A. Mickiewicza w Goleniowie”.

W styczniu 2013 roku do partnerstwa przystąpili mieszkańcy ulicy Chopina i przekształciło się ono w Partnerstwo Lokalne „Cm<sup>2</sup>” (Chopina, Mickiewicza, Mikołajczyka).

Analizując funkcjonowanie partnerstwa, warto podkreślić dwie rzeczy. Po pierwsze każde działanie Partnerstwa „Cm<sup>2</sup>” (dawne „2 razy M”) jest odpowiedzią na potrzebę mieszkańców ulic S. Mikołajczyka i A. Mickiewicza oraz F. Chopina. Po drugie w przygotowaniu i realizacji każdego przedsięwzięcia biorą udział mieszkańcy – odbiorcy działań. Liderem partnerstwa jest Ośrodek Pomocy Społecznej w Goleniowie reprezentowany przez koordynatorkę Działu Integracji Społecznej Kamilę Wróbel-Florczyk, która jest jednocześnie pracownikiem socjalnym na terenie objętym działaniem partnerstwa, dzięki czemu rozpoznaje potrzeby i problemy mieszkańców oraz włącza ich do współpracy. Nie wszyscy partnerzy są zaangażowani zadaniowo we wszystkie działania partnerstwa, jednak pozostają w stałym kontakcie. W poszczególne działania włączają się zgodnie ze swoimi kompetencjami i możliwościami. Dla przykładu w rozwiązywanie problemu bezpieczeństwa włącza się OPS, Policja, Straż Miejska, a w organizację Turnieju Piłki Nożnej – między innymi Ośrodek Sportu i Rekreacji, Goleniowski Dom Kultury, trener środowiskowy pracujący przy zespole boisk „Orlik”, Gimnazjum Nr 1.

Raz w roku w styczniu w Goleniowskim Ośrodku Kultury odbywa się spotkanie wszystkich partnerów, na którym podsumowuje się działania, jakie Partnerstwo podjęło w ostatnim roku, oraz planuje harmonogram na kolejny rok.

## Równość szans a dyskryminacja

Jedną z podstawowych zasad praw człowieka jest **równość wszystkich ludzi** wobec prawa. Oznacza ona, że przez prawo i instytucje publiczne powinniśmy być traktowani jednakowo, bez względu na płeć, rasę, kolor skóry, język, religię, stopień sprawności, orientację seksualną, wiek, przekonania, pochodzenie narodowe lub społeczne, przynależność do mniejszości narodowej, majątek czy urodzenie. **Zakazuje ona nierównego traktowania, niemającego uzasadnienia ani obiektywnego wytłumaczenia, a którego przyczyną są cechy człowieka, na które zazwyczaj nie ma on wpływu.** Takie **nieuzasadnione różnicowanie** czyjejś sytuacji albo praw jest powszechnie określane jako **dyskryminacja**<sup>12</sup>.

Występowanie tak rozumianej dyskryminacji można współcześnie zaobserwować w prawie każdej dziedzinie życia społecznego, np. w kontaktach jednostki z władzą, na rynku pracy, w edukacji czy opiece zdrowotnej.

Równość szans oznacza między innymi **prawo** każdego człowieka do uczestniczenia w życiu społecznym **i zbudowania własnej tożsamości** związanej z miejscem, w którym żyje. Tymczasem często działania różnych podmiotów (władz, instytucji publicznych, organizacji pozarządowych) tego prawa pozbawiają. Mają formę narzucenia nowych reguł przez „obcych” i traktowania ludzi jak petentów, a nie partnerów.

Najczęściej w praktyce wyrównywanie szans polega na tym, że instytucje dają mieszkańcom to, czego im brakuje. Tymczasem jedynym skutecznym sposobem jest wdrożenie zasady **empowermentu**, aby ułatwić mieszkańcom przejście z pozycji grupy dyskryminowanej, biernie korzystającej z usług, np. pomocy społecznej, do pozycji partnera, grupy stanowiącej o sobie, umiejscowiającej egzekwować swoje prawa, podejmować inicjatywy i zadbać o siebie.

### Dla przybliżenia zasady empowermentu posłużmy się przykładem:

Zebrała się grupa mieszkańców, która postanowiła urządzić boisko do gry w piłkę nożną.

W wymiarze **konkretnych rezultatów** ważne jest:

- » powstanie jednej grupy mieszkańców składającej się np. z siedmiu osób,
- » powstanie boiska do gry w piłkę nożną,
- » wyłonienie się jednego lidera.

Natomiast z punktu widzenia **empowermentu** istotne jest, że:

- » zwiększyła się gotowość do reagowania na problemy i ich rozwiązywania – siedem osób zgłosiło się do grupy i rozpoczęło pracę,

12 (Nie) warto się różnić? Dylematy i wyzwania metodologiczne edukacji antydyskryminacyjnej

- » poprawiły się relacje – wcześniej ludzie znali się tylko z widzenia, a teraz dzięki wspólnej pracy zaprzyjaźnili się i zaczęli się ze sobą spotykać; członkowie grupy przynajmniej raz w tygodniu przychodzą na boisko ze swoimi rodzinami i wspólnie spędzają ze sobą czas,
- » zwiększył się poziom motywacji – trzy osoby z grupy, która budowała boisko, zgłosiły inicjatywę zrobienia ławeczek przy boisku,
- » wzrosło poczucie własnej wartości – jedna z osób powiedziała, że dzięki pracy przy budowie boiska uwierzyła w swoje umiejętności, bo do tej pory wydawało jej się, że do niczego się nie nadaje i dlatego nawet nie próbowała szukać pracy<sup>13</sup>.

**Działania wyrównujące szanse oparte na zasadzie empowermentu wpływają na zmianę jakości życia:**

- » uczą szacunku do siebie i innych ludzi, wrażliwości na drugiego człowieka i poszanowania różnorodności,
- » kształtują poczucie tożsamości z miejscem i z ludźmi,
- » podnoszą wiarę w siebie i zdolność do oceny swoich mocnych i słabych stron jako człowieka i obywatela,
- » mobilizują do zmiany i wzięcia na siebie odpowiedzialności,
- » powodują zmianę myślenia z „ja” na „my” i wzrost zaufania,
- » wzmacniają kontakty społeczne i procesy komunikacji,
- » rozwijają zdolność do określania potrzeb i problemów oraz chęć do podejmowania działań ukierunkowanych na ich rozwiązywanie,
- » wprowadzają wzorce radzenia sobie z trudnymi sprawami/problemami,
- » umożliwiają współdziałanie pomiędzy mieszkańcami, instytucjami, organizacjami, władzą i podejmowanie wspólnych inicjatyw.

Biblioteka jest szczególnie wartościowym miejscem do pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. Na przykład warsztaty rozwijania umiejętności wychowawczych dla rodziców prowadzone w bibliotece w ramach partnerskiej współpracy z ośrodkiem pomocy społecznej mają zupełnie inny wymiar niż takie same prowadzone w projekcie realizowanym przez ośrodek pomocy społecznej dla swoich klientów.

<sup>13</sup> Recenzja narzędzi ewaluacyjnych w zakresie pracy ze społecznością lokalną, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi brytyjskich

---

## Działania antydyskryminacyjne partnerstwa w Goleniowie

Działania realizowane w ramach Partnerstwa „Cm<sup>2</sup>” mają właśnie charakter antydyskryminacyjny. Mieszkańcy są pełnoprawnymi partnerami.

W wyniku działań partnerstwa w 2010 roku odbył się pierwszy w dziejach miasta Dzień Sąsiada – plenerowa impreza zorganizowana przy współpracy wszystkich partnerów. Wcześniej mieszkańcy wielokrotnie się spotykali i zdecydowali, że impreza powinna odbywać się na ich ulicy, że będzie miała formę festynu otwartego dla wszystkich mieszkańców Goleniowa.

W 2013 r. Dzień Sąsiada odbył się po raz czwarty. Co roku w ramach przygotowań najpierw ustalany jest bardzo szczegółowy harmonogram działań. Choć głównymi organizatorami imprezy są mieszkańcy, OPS i GDK, jednak każdy z partnerów wnosi swój wkład w jej realizację.

Inne działania Partnerstwa „Cm<sup>2</sup>” koncentrują się na zgłaszanych przez mieszkańców problemach. Kiedy zdiagnozowano problem braku poczucia bezpieczeństwa, przedstawiciele mieszkańców spotkali się z komendantami policji i straży miejskiej w Goleniowie, aby wspólnie wypracować rozwiązanie problemu.

Dzięki wsparciu partnerów i wysiłkiem mieszkańców przy ulicy Chopina powstał plac zabaw i boisko do piłki nożnej. Pomiędzy młodzieżą korzystającą z boiska a rodzicami małych dzieci (głównymi użytkownikami placu zabaw) powstał konflikt. Piłka wpadała na plac zabaw, młodzież używała niecenzuralnych słów. Rodzice zdejmowali i chowali siatki z bramek. W odwecie młodzież zabierała ławki z placu zabaw. Roli mediatorów podjęli się dyrektorzy OPS i GDK. Dzięki temu udało się doprowadzić do porozumienia i ustalenia zasad korzystania z placu zabaw i boiska, a mieszkańcy poznali nowy dla nich sposób rozwiązywania konfliktów.

W wyniku **wdrożenia empowermentu** (podejścia wzmacniającego, doceniającego) społeczność tej okolicy bardzo się zmieniła:

1. mieszkańcy rozwinęli zdolność do współpracy oraz koncentrowania swoich wysiłków wokół spraw dla nich istotnych, tj. budowa boiska i placu zabaw;
  2. mieszkańcy potrafią określić wspólny cel i stopień zaangażowania się w jego realizację (dotarcie do radnych, napisanie petycji);
  3. mieszkańcy są świadomi swoich praw (prośba o pomoc radnego, poproszenie o spotkanie komendanta policji, prezesa Goleniowskiego Towarzystwa Budownictwa Społecznego);
  4. mieszkańcy przeszli od myślenia w kategorii „ja” do kategorii „my”;
  5. mieszkańcy mają poczucie siły sprawczej (często w dyskusji pojawiają się takie sformułowania, jak: „to wcale nie było takie trudne”, „ale jej pokazaliśmy”, „w końcu zaczęli się z nami liczyć”, „to dopiero początek”);
  6. mieszkańcy mają dalsze plany, twierdzą, że „nie odpuszczą świetlicy”;
  7. lokalny lider zyskał powszechny szacunek: „w końcu przestano mnie nazywać konfidentem i młodzież mówi mi dzień dobry”
-

---

Dzień Sąsiada na stałe wpisał się w życie kulturalne miasta. Z roku na rok w imprezie bierze udział coraz więcej mieszkańców spoza ulic Mickiewicza i Mikołajczyka. Dobrze się bawią, z czego mieszkańcy tych ulic są bardzo dumni. W 2014 roku Dzień Sąsiada odbył się po raz piąty. Mieszkańcy utożsamiają się z miejscem, w którym żyją. Dbają o plac zabaw i boisko. Kiedy skradziono posadzone przez nich tuje, znaleźli sprawcę i spowodowali, że rośliny wróciły na swoje miejsce.

Poszerzenie partnerstwa „2 razy M” nastąpiło z inicjatywy mieszkańców ulicy Chopina, którzy poprzez kontakty towarzyskie z mieszkańcami ulic Mickiewicza i Mikołajczyka mieli możliwość obserwowania rezultatów działań partnerskich i docenili ich wartość. Podczas pierwszego spotkania padały słowa „My wam pomożemy”, „Razem będzie nam różnie”, „W jedności siła”, „U nas też tak było”.

Mieszkańcy współpracują z policją w Goleniowie, regularnie kontaktują się z dzielnicowym. Aktualne statystyki policyjne wskazują, że w okolicy poprawił się stan bezpieczeństwa; znacznie zmniejszyła się ilość interwencji. „Od wojny nie było tu tak spokojnie, jak teraz” – mówi jedna z wieloletnich mieszkanek. Okolice ulic Mikołajczyka, Mickiewicza i Chopina nie są już wyłączone z przestrzeni społecznej miasta. Podobnie jak w innych miejscach odbywają się tu wydarzenia sportowe i kulturalne.

---

## NARZĘDZIA



O czym warto pamiętać, jeżeli chcesz pomóc grupie mieszkańców w kontaktach z władzą lokalną

1. Przedyskutujcie z mieszkańcami temat zdiagnozowanych potrzeb i problemów społeczności lokalnej.
2. Wybierzcie spośród mieszkańców przedstawicieli, którzy przedstawią swoje problemy i potrzeby komisji spraw społecznych.
3. Pomóż przedstawicielom mieszkańców przygotować się do wystąpień przed komisją:
  - » doprecyzujcie obszary problemowe, np. miejsca zabaw dla dzieci, stan budynków (jakość remontów, stan instalacji elektrycznej, wygląd klatek schodowych), bezpieczeństwo (oświetlenie ulic, patrole policji i straży miejskiej), mieszkaniowa polityka miasta (tworzenie „getta”, zasiedlanie mieszkań lokatorami wykluczonymi społecznie),
  - » przygotujcie konspekty wypowiedzi na komisji,
  - » razem z mieszkańcami zainscenizujcie spotkanie z przedstawicielami samorządu,
  - » przeanalizujcie symulację,
  - » jeżeli widzicie potrzebę, przeprowadźcie symulację ponownie. Razem weźcie udział w spotkaniu.
4. Po spotkaniu wspólnie omówcie wrażenia ze spotkania i jego rezultaty.



### Mediacje

W pracy w partnerstwie trzeba liczyć się z możliwością wystąpienia konfliktów. Opisana poniżej procedura mediacji może być pomocna w ich rozwiązywaniu. Warto pamiętać, że osoba prowadząca mediacje powinna mieć profesjonalne przygotowanie, a przedstawiony poniżej schemat w uproszczony sposób pokazuje przebieg tego procesu.

- » przywitanie obecnych przez mediatora, przedstawienie celu mediacji, planu spotkania i obowiązujących zasad, w tym zasadę zabierania głosu,
- » przedstawienie przedmiotu i przebiegu sporu przez strony konfliktu,
- » zadawanie pytań i udzielanie wyjaśnień przez obie strony,
- » prezentacja oczekiwań przez obie strony konfliktu,
- » sformułowanie ustaleń,
- » zaakceptowanie ustaleń przez strony.



## Zasady wyrównywania szans

O co warto zadbać w planowaniu i realizacji działań, aby unikać dyskryminacji (wskazówki):

- » Zawsze określamy wspólnie z mieszkańcami ich potrzeby i problemy. Niedopuszczalna jest sytuacja, kiedy bez ich udziału diagnozujemy potrzeby i problemy, a potem jedynie je „pokazujemy”.
- » Nie pracujemy „dla”, a „z” ludźmi lub „poprzez” ludzi. Np. nie organizujemy festynu, na który mieszkańcy przychodzą jedynie w roli widzów. Niech zorganizują go przy naszym wsparciu, jeśli rzeczywiście chcą festynu.
- » „Nic o nas bez nas” – nie podejmujemy żadnych działań i decyzji dotyczących mieszkańców bez ich udziału bądź konsultacji z nimi. Np. komunikujemy mieszkańcom: „Na tym placu posadzimy krzewy”, a wcześniej nie zapytaliśmy się ich o opinię.
- » W maksymalny sposób wykorzystujemy potencjał ludzi ze społeczności lokalnej – zachęcamy do angażowania się w poszczególne działania osoby z określonymi umiejętnościami, a wręcz sugerujemy działania pod kątem wykorzystania tych umiejętności. Na przykład jeśli wiemy, że młodzież potrafi grać w koszykówkę, to wspieramy pomysł zorganizowania turnieju koszykówki, a nie piłki nożnej.
- » „Dobre, bo nasze” – w maksymalnym możliwym stopniu wykorzystujemy zasoby materialne społeczności lokalnej – miejsca, sprzęt, wyposażenie. Jeśli w pobliżu osiedla jest miejsce na urządzenie boiska i mieszkańcy chcą to zrobić, to wspieramy ich w tym, zamiast mówić, że na drugim końcu miasta już takie boisko jest.



## WIĘCEJ PRZYDATNYCH INFORMACJI W PUBLIKACJACH:

1. Profil kompetencji. Organizator społeczności lokalnych
2. Barbara Bąbska, Recenzja narzędzi ewaluacyjnych w zakresie pracy ze społecznością lokalną
3. Pitchford M., Henderson P. Więcej miejsca dla rozwoju społeczności lokalnej
4. Edelman R. J., Konflikty w pracy, GWP, Gdańsk 2003
5. McKay M., Davis M., Fanning P., Sztuka skutecznego porozumiewania się, GWP, Gdańsk 2003



## 7. Ewaluacja pracy partnerstwa – The Friends (Saint Paul, Minnesota, USA)



**Nazwa:** The Friends

**Partnerzy:** organizacje społeczne, samorządowe związkowe, wydawnictwa, firmy, osoby prywatne, m.in. pisarze, w sumie ponad 3000 osób

**Lider/ koordynator:** działania partnerstwa koordynuje 5-osobowy zarząd

**Formuła współpracy:** realia amerykańskie oraz czas, kiedy partnerstwo powołano (1945 r.) nie pozwalają na znalezienie odpowiednika wśród polskich formuł. The Friends mają osobowość prawną (w polskim znaczeniu)

**Obszary działania:** wzbogacenie oferty bibliotecznej poprzez programy kulturalne i działania obywatelskie

**Początek działania:** 1945 r.

**The Friends** – partnerstwo przyjaciół biblioteki w Saint Paul powstało w 1945 roku, aby wspierać miejską bibliotekę w Saint Paul, stolicy stanu Minnesota. Tworzą je organizacje społeczne i samorządowe, w sumie gromadzi ponad trzy tysiące osób. Misją partnerstwa jest wzbogacanie oferty bibliotecznej poprzez programy kulturalne i działania obywatelskie. Partnerstwo pozyskuje fundusze od sponsorów, by poprawić jakość usług bibliotecznych, oraz dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem, aby wzmocnić pozycję bibliotek w Stanach Zjednoczonych.

Trudno o bezpośrednie porównanie doświadczeń bibliotek polskich i amerykańskich, ze względu na odmienne zasady ich organizowania i prowadzenia. Partnerstwa związane wokół bibliotek zajmują się pozyskiwaniem funduszy, które w znacznym stopniu wspierają działania biblioteki. Dlatego głównym wskaźnikiem jakości pracy partnerstwa jest tam wzrost pozyskanych funduszy oraz poszerzanie grona partnerów. [Sprawozdanie finansowe partnerstwa](#) jest w pewnym sensie raportem ewaluacyjnym.

The Friends to duża organizacja o imponującym dorobku i długiej historii. Trudno znaleźć dla niej analogię w naszym kraju. Niezależnie od różnic warto zwrócić uwagę na trzy programy realizowane przez partnerstwo, które mogą inspirować nie tylko amerykańskie biblioteki.

### Ankieta autoewaluacyjna dla bibliotek pomocna w samoocenie

Partnerstwo The Friends opracowało system konsultacji dla bibliotek, którego punktem wyjścia jest ankieta autoewaluacyjna, pozwalająca bibliotekom oraz ich partnerom poznać swoje możliwości w pozyskiwaniu funduszy. Po wypełnieniu takiej [ankiety](#) w sieci można skorzystać z konsultacji specjalisty, który dzięki informacjom z ankiety ma już wstępną wiedzę o mocnych i słabych stronach biblioteki, którą będzie wspierać w rozwoju.

Internetowa ankieta autoewaluacyjna, jako narzędzie diagnozy, może być pomysłem do zrealizowania przez biblioteki wojewódzkie lub powiatowe.

### **Szybkie, nastawione na rezultaty planowanie rozwoju biblioteki**

Partnerstwo The Friends pomaga bibliotece, która o to poprosi, zorganizować pracę nad planem rozwoju. Rzeczywiście, zgodnie z nazwą, planowanie jest szybkie: trwa 3–4 miesiące i jest dwuetapowe. Cele strategiczne wypracowuje się z partnerami (etap 1.), zaś cele operacyjne ustalają już sami pracownicy biblioteki (etap 2.). Warto zwrócić uwagę na formę planu – bardzo odmienną od tej (z licznymi stronami zwartego tekstu), do jakiej przyzwyczaiły nas polskie dokumenty strategiczne. Przykładem jest [strategia biblioteki z Bozeman](#), która powstała we współpracy z The Friends.

### **Wielkie święto książki – dzięki partnerom**

Doroczna nagroda literacka – [Minnesota Book Awards](#) to wyróżnienie przyznawane w ośmiu kategoriach. Nagroda jest bardzo prestiżowa i ma wpływ na rynek wydawniczy. Najciekawsze jest w niej to, że w poszczególnych kategoriach nagrody sponsorują różne instytucje i organizacje partnerskie, zarówno organizacje pozarządowe (np. Związek Nauczycieli), jak i duże spółki biznesowe branży budowlanej, inwestycyjnej czy komunikacyjnej. Także w jury zasiadają osoby reprezentujące partnerów: pisarze, nauczyciele, wydawcy, księgarze. Lokalne nagrody literackie mogłyby przyznawać – w skali województwa, powiatu czy miasta – partnerstwa powstałe wokół polskich bibliotek.

To tylko niektóre z działań partnerstwa, które realizuje także innowacyjne programy czytelnicze dla dzieci, wspiera edukację kulturalną i organizuje wydarzenia artystyczne.

**Warto zwrócić uwagę na ideę, którą realizuje partnerstwo The Friends. Wspieranie biblioteki jest wspieraniem fundamentalnych wartości społecznych: edukacji, równości szans, tolerancji i integracji. Nie chodzi tu więc o pomoc bibliotekarzom w ich pracy (choć pośrednio też), ale o rozwój społeczny. Tak postawiony cel może zjednać przyjaciół każdej, także bardzo małej, bibliotece.**

## Ewaluacja



Najprościej mówiąc, ewaluacja to porównanie planów z rezultatami oraz wyciągnięcie wniosków z tego porównania. Służy poprawie jakości naszej pracy, pomaga w dostosowaniu oferty do potrzeb i jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi edukacji: uczeniem w działaniu.

Ewaluacja jest też koniecznym elementem rozwoju (organizacji, firmy, osoby). Bez niej niemożliwe jest racjonalne planowanie, którego jest ona zresztą integralną częścią.

Ewaluacja jest procesem cyklicznym: wnioski są punktem wyjścia do zaplanowania następnego procesu ewaluacji.

Ewaluacja nie jest oceną – chociaż korzysta ze słownictwa związanego z ocenianiem. Gdy stwierdzamy, że w wydarzeniu wzięło udział mniej osób, niż planowaliśmy, nie jest to równoznaczne z negatywną oceną naszej pracy. Zamiast na ocenie (czyli wartościowaniu: dobre–złe), lepiej skupić się na analizie przyczyn. Na przykład: jeśli w zorganizowanym przez nas wydarzeniu wzięło udział mniej osób, niż zakładaliśmy, to przyczyny tego mogą być różne: temat wydarzenia nie interesuje młodych ludzi (więc następnym razem zaprosimy starsze osoby), plakaty nie były w tym przypadku skuteczne (następnym razem wyślemy zaproszenia). Możemy też zdecydować, czy następnym razem zaplanujemy to wydarzenie dla tej samej liczby osób (co zrobić, żeby przyszły?) czy też dla mniejszego grona, ale wybierzemy wtedy inny niż ilościowy wskaźnik sukcesu.

## Ewaluacja a monitoring



**Monitoring** – czyli ciągle i prowadzone na bieżąco śledzenie działań, wspiera ewaluację – czyli zapis stanu w konkretnym zaplanowanym momencie (np. na końcu projektu). Monitoring dostarcza nam informacji na temat zgodności działań z planami (a nie z celami – jak ewaluacja). Typowe pytania monitoringu to: Czy (odbył się warsztat dla dzieci)? Ile (dzieci na nim było)? Jak (się tam czuły)? Dane z monitoringu (są nimi np. opinie rodziców zbierane, gdy przychodzą odebrać dzieci po zajęciach) warto systematycznie gromadzić.

Monitoring to czynność pozwalająca na wprowadzenie zmian w każdym momencie realizacji projektu/działania.

---

## Etapy procesu ewaluacyjnego:

### 1. Identyfikacja

Zadajmy sobie pytania: „czego chcemy się dowiedzieć?” i „po co nam ta wiedza?”. Odpowiedzi na te pytania nie są wcale oczywiste. Na przykład inaczej zaplanujemy zbadanie, czego uczestnicy kursu komputerowego się nauczyli, a inaczej – czy ta wiedza przydała im się w praktyce. To, czego chcemy się dowiedzieć, ma nam być przydatne.

Chcemy sprawdzić, czy uczestnicy wykorzystują nabyte na kursie komputerowym umiejętności, więc ustalmy wskaźnik: liczba wejść do sieci w ciągu miesiąca, poza kursami oczywiście.

Jeśli okaże się, że żaden z uczestników kursu komputerowego nie wszedł do sieci przez miesiąc po zakończeniu kursu, oznacza to, że nie zdobył potrzebnych umiejętności lub nie umie znaleźć ciekawych tematów w Internecie. Wiemy, że umiejętności zdobyto, był test, wypadł dobrze. Niski jest wskaźnik wykorzystania tych umiejętności. Aby go poprawić, przy następnym kursie zaplanujemy zajęcia z wirtualnego zwiedzania stolic lub przeglądania oferty sklepów (wcześniej koniecznie dowiedzmy się, co uczestników interesuje).

Gdy już wiemy, czego chcemy się dowiedzieć – określmy zasoby konieczne do przeprowadzenia ewaluacji (osoby dokonujące ewaluacji i ich kompetencje, czas, pieniądze) oraz wskaźmy odbiorcę efektów ewaluacji (komu będą one służyć). Odbiorcami mogą być bezpośredni realizatorzy projektu (działania) ale też: grantodawcy, uczestnicy projektu, inne partnerstwa, władze samorządowe.

### 2. Planowanie

Kiedy wiemy, czego chcemy się dowiedzieć i do czego nam ta wiedza jest potrzebna, określmy zagadnienia, które warto przeanalizować. Na przykład: w przypadku warsztatów dla dzieci chcemy wiedzieć, jak te zajęcia wpłynęły na społeczny rozwój dzieci, bo właśnie rozwój społeczny był ich celem.

Żeby ewaluację prowadzić skutecznie, musimy dokładnie znać zaplanowane rezultaty i produkty projektu. Znając je, należy zaplanować wskaźniki i metody badania.

W pewnym projekcie celem był rozwój kompetencji społecznych i umiejętność współpracy dzieci. Do ewaluacji wybrano osoby, które przebadano, używając ankiety i obserwacji: dzieci oraz ich rodziców. Ustalono wskaźniki dla zbadania wzrostu umiejętności współpracy. Oto one: na końcu cyklu zajęć połowa dzieci woli tworzyć swoje dzieła plastyczne wspólnie z kolegami niż samodzielnie. Połowa rodziców zauważa większe zaangażowanie dzieci w sprawy domu.

### 3. Realizacja

Zwykle badania prowadzimy na początku realizacji projektu (żeby poznać stan wyjściowy) i na koniec (żeby ocenić zmianę). W bardziej rozbudowanych (lub długo trwających) projektach badanie ewaluacyjne prowadzimy też w wybranych punktach węzłowych (np. po wydaniu ustalonej kwoty z budżetu, na koniec roku szkolnego lub po zakończeniu cyklu szkoleń).

Pamiętajmy, by wszystkie dane gromadzić w jednym miejscu i utrzymywać w nich porządek.

### 4. Wyciąganie wniosków

Po zebraniu informacji (badaniach) zestawiamy i analizujemy dane, interpretujemy je oraz podejmujemy decyzje dotyczące zmian w projekcie, rozpoczęcia nowego projektu lub zmian w pracy partnerstwa, a także kolejnego procesu ewaluacji.

Zebranie danych to połowa pracy. Ich interpretacji i przełożenia na konkretne zmiany możemy dokonać na przykład podczas spotkania ewaluacyjnego partnerstwa. Warto przedstawić tam efekty badań ewaluacyjnych w czytelnej (np. graficznej) i przystępnej formie.

Ewaluacja pracy partnerstwa nie jest jednoznaczna z oceną: co robimy dobrze, a co źle. Warto zatroszczyć się, aby ten stereotyp: ewaluacja = kontrola = ocena, nie zraził partnerów do stosowania narzędzi ewaluacji. O tym, jak będziemy prowadzić ewaluację naszych działań, warto porozmawiać na samym początku współpracy, bo tylko wtedy osiągniemy cel – nie ocenę, a poprawę działań.

## Co warto wiedzieć i wziąć pod uwagę, żeby nasza ewaluacja była skuteczna

Ewaluacji możemy poddawać: poszczególne działania partnerstwa, realizację jego celów (czyli rozwój partnerstwa) oraz cele organizacji członkowskich w kontekście celów wspólnych oraz korzyści i kosztów poszczególnych partnerów.

Szczególnym rodzajem ewaluacji jest samoocena partnerstwa. Autoewaluacja to spojrzenie na siebie samych z dystansu, opisanie (z wykorzystaniem wskaźników) zmiany, jaka zaszła w partnerstwie w określonym czasie. Służyć temu może na przykład ankieta autoewaluacyjna.

### Po pierwsze – przedmiot ewaluacji, czyli co badamy

Najczęściej ewaluacji poddajemy projekty i działania. Dokonujemy tego, badając: jakość efektów naszej pracy (np. wydanej publikacji), skuteczność działań (np. frekwencję i osiągnięcia dzieci, które przychodzą na zajęcia) czy trwałość naszego projektu (np. samodzielne działania grupy zadaniowej, która powstała przy wsparciu partnerstwa).

---

Czasami zapominamy o ewaluacji celów, które sobie jako partnerstwo obraliśmy. Partnerstwo jest grupą ludzi, która zmienia się, ma swoje fazy rozwoju. Ewaluacja celów partnerstwa pozwoli zapobiec jego rozpadowi, na przykład poprzez podjęcie decyzji o zmianie celów.

Jeśli nasze cele są poprawnie zdefiniowane, łatwo będzie dobrać do nich wskaźniki i narzędzia. Dokonujemy tego w zaplanowanym czasie (np. po roku pracy partnerstwa) lub w terminie wynikającym z harmonogramu wspólnego projektu (zwykle po jego zakończeniu). Może to też być moment kryzysowy, np. konflikt lub rezygnacja części partnerów ze współpracy.

Cele, jakie sobie stawiamy jako partnerstwo, powinny być sformułowane zgodnie z zasadą SMART: czyli proste, mierzalne, osiągalne i określone w czasie. Bez takiego ujęcia celu nie uda nam się odpowiedzieć na pytanie, czy i w jakim stopniu został on zrealizowany.

Można też poddać ewaluacji wybrane aspekty pracy partnerstwa, nieokreślone przez cele. Są to na przykład:

- » rozpoznawalność naszego partnerstwa wśród mieszkańców,
- » dynamika rozwoju partnerstwa,
- » satysfakcja pracowników instytucji/organizacji partnerskich ze współpracy.

Ważna jest też, zarówno dla ewaluacji celów, jak i poszczególnych projektów, precyzyjna diagnoza problemu (potrzeby), na jaki ten cel/projekt odpowiada. Porównanie sytuacji w momencie diagnozy i w momencie ewaluacji dostarcza nam danych potrzebnych do ewaluacji.

Celem pewnego partnerstwa jest wzmocnienie więzi społecznych poprzez wzrost zaangażowania mieszkańców gminy w działania na rzecz dobra wspólnego. Po roku realizacji takiego celu porównano sytuację, którą zdiagnozowano na początku (nieliczne osoby działają w jedynym aktywnym stowarzyszeniu, a wszystkie te działania adresowane są do członków tej organizacji) z sytuacją obecną (o 100% więcej osób się angażuje, działają trzy aktywne grupy, wielu mieszkańców uczestniczy w ich działaniach).

### Po drugie – cel i adresat ewaluacji, czyli: po co i dla kogo badamy

Ewaluacja ma swojego adresata i służy zmianie (poprawie) działania partnerstwa oraz poprawie jakości konkretnych działań. Adresatem są przede wszystkim instytucje partnerskie, ale też mieszkańcy, władze lokalne i media. Oczywiście, nie upubliczniamy wyników wszystkich naszych badań, a jedynie te istotne dla konkretnego adresata, np. wartość pracy wykonanej przez poszczególne instytucje na rzecz partnerstwa nie jest istotna dla prasy, ale już wzrost pozyskiwanych funduszy – tak. Żeby rozwijać się, realizować działania potrzebne mieszkańcom, pozyskiwać na nie środki oraz poszerzać grono partnerów, musimy wiedzieć, gdzie skutecznie realizujemy swoje pomysły, a co nam jeszcze nie wychodzi. **Dlatego sama diagnoza to za mało – efektem dobrej ewaluacji jest aktualizacja/korekta planu działania/rozwoju.**

---

Ewaluacja rozwoju partnerstwa i upublicznienie jej wyników (np. na konferencji prasowej czy posiedzeniu rady gminy) czyni partnerstwo bardziej wiarygodnym i transparentnym.

## Po trzecie – rezultaty, wskaźniki, metody badania i źródła wiedzy

Ważne jest, aby je określić na etapie planowania ewaluacji:

### **Rezultaty (oraz efekty i produkty) są tym, czego spodziewamy się w wyniku naszych działań.**

Mogą to być: zdobyte kompetencje (umiejętność współpracy, znajomość historii lokalnej, umiejętność fotografowania), wydarzenia (warsztaty, festyny, wycieczki), inwestycje (plac zabaw, remont świetlicy), publikacje, nowe relacje (zawiązane więzi społeczne), czy pożądane postawy (uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych), wzbudzone emocje (radość i duma z powodu mieszkania w tej wsi).

**Wskaźniki sukcesu** to miary, które pozwolą nam obiektywnie opisać sytuację. Wskaźnik to zwykle liczba, ilość lub stan, które uznamy za zadowalające w kontekście celów, jakie sobie stawiamy. To liczba uczestników lub procentowe zwiększenie liczby uczestników, ale też wzrost poziomu wiedzy (na początku projektu czegoś nie wiedzieli – teraz to wiedzą), umocnienie więzi lokalnych (na początku projektu deklarowali obojętność wobec sąsiadów – teraz deklarują chęć pomocy), czy zwiększenie poczucia bezpieczeństwa (na początku projektu nie wypuszczano dzieci bez opieki na plac zabaw – teraz dzieci chodzą tam same).

Najprostszym ze wskaźników jest **wskaźnik frekwencji**, często jedyny, jakiego wymaga od instytucji publicznej jej organizator (np. JST). Warto proponować inne wskaźniki i jednocześnie wyjaśniać ich znaczenie. Frekwencja nie mówi nam o osiągniętych celach: wiemy, że było dużo ludzi na pikniku, nie wiemy, co przeżyli, czego się nauczyli, czy dobrze się bawili.

Dla celu, którym jest wzmocnienie więzi społecznych poprzez wzrost zaangażowania mieszkańców gminy w działania na rzecz dobra wspólnego, dobrano wskaźniki ilościowe (np. wzrost liczby osób aktywnie działających w stowarzyszeniach i grupach nieformalnych) oraz jakościowe (np. wzrost satysfakcji mieszkańców z faktu, że mieszkają właśnie w tej gminie). Narzędzia, jakie zastosowano to: analiza list obecności na spotkaniach poświęconych poszczególnym problemom/potrzebom, wywiady, wspólne rysowanie mapy gminy.

**Metody badawcze** to sposób zdobywania potrzebnych danych. Stosujemy metody ilościowe: liczenie uczestników, ankiety, analizę dokumentów oraz jakościowe: obserwacje, wywiady, analizy materiałów prasowych i biografii.

**Źródła wiedzy** to wypowiedzi ludzi, dokumenty (listy obecności, raporty, dokumenty księgowe), dane gromadzone przez różne instytucje, zdjęcia, artykuły prasowe czy prace plastyczne i literackie powstałe w ramach projektu. Najczęściej opinii zasięgamy od bezpośrednich uczestników, zapominając na przykład o danych gromadzonych przez urzędy.

Wskaźniki mają ścisły związek z celami, jakie chcemy osiągnąć. Jeśli celem jest zdobycie określonych kompetencji, to zastanówmy się, w czym one mają być ludziom pomocne: czy w codziennym, praktycznym życiu (kursy komputerowe), czy posłużą otwarciu się na świat i rozbudzeniu ich empatii (spotkania z poetami)? Czy może mają wywołać określony efekt, np. spadek agresji wśród młodzieży? W każdym z tych przypadków wskaźniki będą nieco inne.

## NARZĘDZIA



Pracę partnerstwa możemy ewaluować z różnych perspektyw, na przykład:

- » poprzez ewaluację efektywności pracy i rozwoju partnerstwa. Jest to ewaluacja wewnętrzna, gdzie informacji dostarczają same organizacje członkowskie. Przydatnym narzędziem jest tu **ankieta autoewaluacyjna** (przykład 1.);
- » poprzez ewaluację efektów działań/projektów. Jest to ewaluacja zewnętrzna, gdzie informacji dostarczają odbiorcy działań, władze samorządowe czy kooperanci. Do ewaluacji zewnętrznej można wykorzystać **lokalne wydarzenie lub przeprowadzić wywiad focusowy z lokalnymi liderami** (przykłady 2. i 3.).



Ankieta autoewaluacyjna – jak ją przygotować i przeprowadzić?

Ankieta autoewaluacyjna, którą wypełnią niezależnie wszystkie instytucje/organizacje partnerskie, może być skutecznym narzędziem ewaluacji. Poniżej propozycja takiej ankiety, można ją dowolnie modyfikować.

Wyniki tej ankiety, zestawione w raport, mogą być punktem wyjścia do planowania działalności na następny okres (np. na następny rok). Wyniki tej ankiety mogą zostać omówione na specjalnym, poświęconym autoewaluacji, spotkaniu partnerstwa.



## Ankieta autoewaluacyjna Partnerstwa ...

### 1. Przed wypełnieniem ankiety prosimy każdego z Partnerów o przeprowadzenie analizy SWOT naszego partnerstwa w swojej instytucji/organizacji/zespole.

Z każdej ćwiartki SWOT (mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia) prosimy o wybranie trzech najważniejszych punktów i wpisanie ich do ankiety.

Mocne strony partnerstwa	Słabe strony partnerstwa
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Szanse partnerstwa	Zagrożenia partnerstwa
1.	1.
2.	2.
3.	3.

### 2. Jak oceniasz następujące aspekty współpracy partnerstwa:

- » przepływ informacji (skala 0-5)
- » skuteczność promocji (skala 0-5)
- » zdobywanie nowych kompetencji (skala 0-5)
- » wpływ na rozwój lokalny (skala 0-5)

### 3. Co zyskała dzięki współpracy w partnerstwie Państwa instytucja/organizacja? Proszę podać trzy przykłady.

1. ....
2. ....
3. ....

### 4. Jak można usprawnić pracę naszego partnerstwa? Proszę podać trzy propozycje.

1. ....
2. ....
3. ....

**Dziękujemy za wypełnienie ankiety.**



## Wydarzenie lokalne (festyn, zawody sportowe, koncert...) jako okazja do ewaluacji pracy partnerstwa

Autoewaluacja ilustruje punkt widzenia członków partnerstwa. Warto go zestawić z opinią mieszkańców, dla których to partnerstwo pracuje. Dobrą okazją po temu może być festyn, koncert, zawody sportowe lub inne wydarzenie licznie gromadzące społeczność lokalną. Ankieta dla mieszkańców (czyli badanie ilościowe) nie jest w tym wypadku dobrym narzędziem. Zwykle ludzie nie mają ochoty wypełniać kwestionariuszy. A jeśli nawet – nie jest łatwo dokonać interpretacji wyników badań ankietowych tak, aby dowiedzieć się dokładnie tego, co chcemy wiedzieć.

### 1. Stoisko z pytaniami

Proponujemy ustawienie stoiska (na przykład promującego bibliotekę), a przy nim tablicy z pytaniami, przy których każdy może zaznaczyć naklejką (samoprzylepne „cenki” sklepowe) odpowiedzi na pytania (przykłady):

- » byłem/am na (uczestniczyłem/am w) ... (tu lista wydarzeń organizowanych przez partnerstwo, przy każdym mieszkaniac może przylepić naklejkę),
- » słyszałem/łam o projekcie (tu nazwa projektu realizowanego przez partnerstwo),
- » pod tym logotypem (tu logo naszego partnerstwa, bez nazwy) kryje się: (tu kilka możliwości, wśród nich nazwa partnerstwa; pytanie to służy zbadaniu rozpoznawalności partnerstwa).

Za naklejenie można podarować każdej osobie zakładkę z informacją o partnerstwie (przy okazji – promocja!).

### 2. Stoisko z kulkami

Większość mieszkańców postrzega działania w sferze publicznej według ich jakości, nie wnikając, na ile są to inicjatywy jednostki samorządu terytorialnego, instytucji samorządowych czy organizacji pozarządowych. Warto wiedzieć, jaki jest społeczny ogląd naszej lokalnej rzeczywistości, bowiem mamy (jako partnerstwo) w niej swój udział.

Ustawiamy przy stoisku (na przykład ze smakołykami gospodyń wiejskich) pojemniki (wiaderka) z napisami: „edukacja”, „przestrzeń publiczna”, „kultura, pomoc społeczna”, „ekologia”, „infrastruktura” itp. Nad pojemnikami wisi plansza z pytaniem: „Które zadania są najlepiej realizowane w naszej gminie?”. Każdy, kto podejdzie do stoiska, otrzymuje trzy plastikowe kulki (piłeczki). Może je wrzucić do różnych pojemników albo dwie lub trzy do jednego pojemnika. Tam, gdzie zgromadzi się najwięcej kulek, jest według mieszkańców najlepiej. A tam, gdzie kulek najmniej – pozostało dużo do zrobienia.



## Badanie grupy lokalnych liderów metodą wywiadu zogniskowanego (grupa fokusowa)

Takie badanie warto zaplanować przy okazji wydarzenia gromadzącego te osoby, na przykład wernisażu, spotkania świątecznego czy wręczenia jakichś nagród. Liderzy i osoby znaczące w społeczności są często bardzo zajęte i trudno nam będzie ich zgromadzić tylko z powodu naszej ewaluacji. Do zaproszenia na taką imprezę możemy dołączyć bilecik zapraszający na krótkie spotkanie poświęcone ewaluacji działań partnerstwa (lub jego konkretnego projektu) bezpośrednio po zakończeniu głównej uroczystości.

Czasami lepiej używać słowa „spotkanie” niż „badanie focusowe”, które może być niezrozumiałe i budujące dystans. W zaproszeniu należy zawrzeć informację o temacie i o czasie trwania naszego spotkania. Warto też – niezależnie od informacji pisemnej – zaprosić liderów, telefonicznie wyjaśniając, dlaczego to spotkanie jest dla nas ważne. Zapraszamy 8-12 osób. Mimo niezobowiązującej formy (sadzamy gości przy stole, kawa, herbata) pytania należy przygotować wcześniej i prowadzić to spotkanie zgodnie z zasadami badania focusowego, czyli:

- » moderator (zadaje pytania, zachęca do dyskusji, pilnuje, aby nie odbiegano od tematu, parafrazuje, dyscyplinuje zbyt gadatliwych, podsumowuje) i osoba, która notuje, obserwuje i pilnuje zapisu),
- » dokładnie przygotowany wstęp i pytania (główne i pomocnicze),
- » informacja dla uczestników na zakończenie,
- » liderów społecznych możemy pytać zarówno o ich ocenę realizowanych przez partnerstwo działań, jak i o potrzeby, na które może w przyszłości odpowiedzieć.



## WIĘCEJ PRZYDATNYCH INFORMACJI W PUBLIKACJACH:

1. MIK. Lokalne centrum kultury. Zrób to z innymi
2. Zrób to sam. Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury
3. Agata Urbanik, Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej

## 8. Public Relations – partnerstwa w Łucku i Żytomierzu (Ukraina)



### Nazwa partnerstwa/ Kim jesteśmy:

1. Dziecięca Biblioteka w Łucku (Ukraina) i jej partnerzy
2. Naukowa Biblioteka z Żytomierzu (Ukraina) i Fundacja „Opiekunka Polesia” zajmująca się rehabilitacją dzieci.

**Partnerzy:** Instytucje miejskie, organizacje pozarządowe i drobny biznes (sklep).

### Lider/ koordynator działania

Łuck: biblioteka

Żytomierz: Osoba z fundacji

### Formuła współpracy:

Łuck: partnerstwo nieformalne

Żytomierz: umowa partnerska

**Obszary działania:** Żytomierz: hipo- i dogoterapia, edukacja

Łuck: działania edukacyjne i społeczne dla małych dzieci

**Początek działania:** Łuck: 2013 r., Żytomierz: 2013 r.

### Kontakt:

Naukowa Biblioteka z Żytomierzu (Ukraina): [www.lib.zt.ua](http://www.lib.zt.ua)

Dziecięca Biblioteka w Łucku (Ukraina): [www.biblioteka.volyn.ua](http://www.biblioteka.volyn.ua)

Na wizerunek partnerstwa mają wpływ rozmaite elementy i, poszukując sposobów na jego zbudowanie, warto przyjrzeć się dwóm partnerstwom na Ukrainie, w których ważne miejsce zajmują... zwierzęta.

Bibliotekarki z [Biblioteki Dziecięcej w Łucku](#) na pomysł Dnia Chomika wpadły przypadkiem: ktoś zostawił u nich swojego gryzonie. Okazało się, że chomik nie tylko cieszy (uczy, uspokaja) dzieci, ale też zmienia medialny wizerunek biblioteki. Dzieci i zwierzaki zwykle budzą pozytywne emocje. Dlatego media chętnie podchwyciły temat chomików w bibliotece. W swoich relacjach dziennikarze rozpisują się o tym, jak fajnym i przyjaznym miejscem jest biblioteka, skoro jest w niej miejsce nawet dla małych zwierząt. Biblioteka zawiązała partnerstwo z Pałacem Młodzieży (młodzieżowym domem kultury) i ze sklepem zoologicznym. Dzieci rysują chomiki, karmią je, czytają o nich i im. Sklep zoologiczny ma promocję, a młodzi filmowcy z Pałacu Młodzieży – temat do filmu. Młodsze dzieci uczestniczą w bibliotecznym projekcie [„Mysie królestwo, chomikowe państwo”](#) ucząc się dbać o małe gryzonie (tu ważna rola pracowników sklepu zoologicznego). W dalszych planach tego partnerstwa jest rozwijanie dziecięcej wrażliwości i wiedzy o innych małych zwierzętach: ptakach, rybkach i gadach.

Po sukcesie filmiku na temat **Dnia Chomika** młodzi filmowcy z Pałacu Młodzieży postanowili nakręcić kilka filmów promujących bibliotekę.

W Żytomierzu **Biblioteka Naukowa** podpisała umowę partnerską z fundacją „**Opiekunka Polesia**”, która – między innymi – umożliwia ciężko chorym i niepełnosprawnym dzieciom kontakt ze zwierzęcymi terapeutami: psami i końmi. Rola biblioteki w partnerstwie polega na informowaniu oraz edukowaniu rodziców poprzez odpowiednio dobrany księgozbiór, pomoc w pozyskiwaniu funduszy na zajęcia z hipo- i dogoterapii oraz tworzenie wolontariatu niezbędnego przy tego rodzaju przedsięwzięciu. W czytelni biblioteki systematycznie dwa razy w miesiącu odbywają się zajęcia z elementami dogoterapii dla dzieci z autyzmem. Prowadzą je pracujący na rzecz fundacji **dogoterapeuci z psami**, a wspierają ich bibliotekarki. Partnerstwo ma charakter formalny i nadal się rozwija.

## Public Relations – sztuka kreowania wizerunku



**Public Relations (PR)** to sztuka kreowania wizerunku (instytucji, organizacji, partnerstwa, osoby) wobec otoczenia. Innymi słowy: to przemyślane i zaplanowane wpływanie na to, jak nas postrzegają inni.

W praktyce tworzenie wizerunku partnerstwa polega na informowaniu, wyzwalaniu pozytywnych emocji i budowaniu relacji z otoczeniem. Usystematyzowaniu tych działań służy **strategia PR** (strategia wizerunkowa), która nie musi być wysoce profesjonalnym dokumentem – może być zapisem pomysłów rozłożonych w czasie.

Bywa też PR narzędziem manipulacji, gdy chcemy się pokazać lepszymi (ciekawszymi, bardziej kompetentnymi, ważniejszymi), niż jesteśmy. W przypadku partnerstwa lokalnego (i każdej organizacji, która je tworzy) byłoby to działanie ryzykowne, bowiem jednym z najważniejszych efektów dobrego PR jest zaufanie otoczenia: mieszkańców, organizatorów (JST), sponsorów i mediów.

## PR a reklama

Nie ma między nimi sprzeczności, pod warunkiem że reklama (czyli zachęcanie do skorzystania z konkretnej oferty partnerstwa) służy budowaniu trwałych relacji ze środowiskiem. Sama promocja (reklama) efektów działania partnerstwa nie zbuduje nam aktywnego, chętnego do współpracy środowiska, a jedynie przysporzy odbiorców (klientów), którzy po „skonsumowaniu” oferty (np. zajęć wakacyjnych, spotkań, szkoleń) stracą zainteresowanie.

---

## PR a rzecznictwo

**Umiejętności rzecznicze** są bardzo przydatne w budowaniu zaufania do partnerstwa. Komunikat rzeczniczy to taki sposób informowania o działaniach, który koncentruje się na korzyściach, jakich partnerstwo przysparza społeczności. Na przykład: informujemy nie o świetnie przeprowadzonych zajęciach dla dzieci, ale o zadowoleniu dzieci i ich rodziców z zajęć. Warto sięgnąć do lektury podręcznika „[Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo?](#)”, który znajduje się wśród publikacji na stronie PRB

## Co warto zrobić, żeby nasz PR był skuteczny

### Po pierwsze – analiza, czyli jak nas widzą

Postrzeganiu partnerstwa służą identyfikacja wizualna i narzędzia komunikacji z mediami i odbiorcami. Warto dowiedzieć się:

- » Z jakimi wartościami ludzie nas identyfikują?
- » Co wiedzą (i co sądzą!) o naszych działaniach?
- » Czy chcieliby z nami współpracować?

Te informacje posłużą **planowaniu nowych działań PR-owych lub poprawie już realizowanych**. Na przykład: jeśli okaże się, że mieszkańcy wiedzą o różnych przedsięwzięciach partnerstwa i doceniają je, ale przypisują je tylko jednej z organizacji spośród tworzących partnerstwo, warto zainwestować we wspólną promocję wizualną. Jeśli partnerstwo jest rozpoznawalne, ale mało kto wie, czym się zajmuje – warto umieścić wywiad z członkami partnerstwa w lokalnej prasie, gdzie opowiedzą o wspólnej misji i celach.

Do takiej analizy służą proste narzędzia badawcze. Często wystarczy zadać kilka pytań lokalnym dziennikarzom i liderom oraz instytucjom/ organizacjom/ grupom, które chcielibyśmy w przyszłości widzieć w naszym partnerstwie, oraz (to już będą inne pytania) potencjalnym odbiorcom naszych działań.

Formułowanie pytań należy poprzedzić postawieniem sobie pytania: czego sami chcemy się dowiedzieć i po co nam ta wiedza? Na przykład: Jeśli chcemy wiedzieć, czy ludzie znają nasze działania – prosimy o zaznaczenie, w którym z wydarzeń respondent lub/i znane mu osoby brały udział. Jeśli chcemy wiedzieć, czy nas lubią (jakie emocje i skojarzenia budzi partnerstwo), możemy poprosić o umieszczenie odpowiedniej ikonki (od niezadowolonia do szerokiego uśmiechu) przy naszych najważniejszych działaniach.

Taka diagnoza nie zabierze dużo czasu, można ją zrobić przy okazji naszych zwykłych działań, spotkań czy imprez lokalnych (zawodów sportowych, pikników).

**Po drugie – planowanie, czyli co i komu chcemy o sobie powiedzieć**

Zanim przystąpimy do dookreślenia adresatów naszych działań PR-owych i wybierzemy wspierające nas media.

Ważne jest sporządzenie listy odbiorców działań PR-owych. Zwykle ta lista pokrywa się z listą adresatów działań promocyjnych. Jest to początek budowania strategii wizerunkowej, nawet jeśli będzie ona rozpisana w formie małego projektu. Wiedząc, do kogo się zwracamy, łatwiej opracować harmonogram i budżet działań. Pomyślmy o wartościach, na jakich budujemy nasze partnerstwo (jego misji). Te wartości są bardzo ważne w tworzeniu dobrego PR-u. To dzięki nim budujemy więzi oparte na wiarygodności i zaufaniu.

Media lokalne (i ponadlokalne) powinny być naszym sojusznikiem w relacjach z otoczeniem. Ważne jest nie tylko sporządzanie listy dziennikarzy, ale i zaangażowanie ich w działania partnerstwa (np. zaproszenia na spotkanie robocze po to, by mogli w nim twórczo uczestniczyć, a nie tylko zdać relację w gazecie).

**Po trzecie – realizacja, czyli: jak będziemy ten plan wprowadzać w życie**

Na tym etapie rozpisujemy konkretne zadania, które zwykle dzieli się na stałe i akcyjne. Dobieramy je, korzystając ze sprawdzonych, już istniejących kanałów komunikacji i sposobów promocji, które ma każdy z partnerów.

Stale zadania to np. prowadzenie strony internetowej, stała rubryka w lokalnej prasie lub na portalu gminnym, ale też po prostu mówienie ludziom przy różnych okazjach o naszych przedsięwzięciach.

Działania akcyjne to np. stoisko informujące o pracach partnerstwa (ale też o możliwości włączenia się w jego działania) podczas lokalnego festynu. Może to też być przyciągająca wzrok „gazetka ścienna” w oknie biblioteki lub innej organizacji partnerskiej (np. na wystawie sklepu).

**Po czwarte – kontrola skuteczności, czyli: jak się dowiedzieć, co o nas sądzą i co dla nas z tego wynika.**

Ten etap nie powinien nam zajmować wiele czasu. Jeśli rzetelnie dokonaliśmy analizy, musimy zastosować podobne lub te same narzędzia badawcze, żeby dokonać porównania naszego wizerunku przed i po działaniach PR-owych. Ważne, aby zaplanować, kiedy tego dokonamy i wyciągać wnioski na usprawnienie następnych działań. Kontrola skuteczności jest więc poniekąd analizą (czyli punktem wyjścia) dla następnego etapu – dzięki niej wiemy, co powinniśmy zmienić, a co działa dobrze.

Mając zaakceptowany przez wszystkich członków plan promocji partnerstwa, wystarczy od czasu do czasu sprawdzić, czy zapisane tam działania są realizowane. Jest to znacznie prostsze niż wymyślanie promocji od nowa dla każdego działania. Dobrym narzędziem łączącym diagnozę z planowaniem i kontrolą skuteczności jest plan działań promocyjnych partnerstwa.

---

---

## NARZĘDZIA



### Plan działań promocyjnych partnerstwa

**Czym jest Public Relations?** Promocją naszej reputacji!

**PR wewnętrzny to:** dobry klimat pracy, dobre relacje szef-pracownik, wzajemny szacunek, sprawny przepływ informacji, dobre warunki pracy, styl bycia pracowników...

**PR zewnętrzny to:** przekazywanie informacji o nas użytkownikom biblioteki, władzy lokalnej, mediom, przedsiębiorcom, organizacjom i instytucjom oraz gościom...

**Identyfikacja wizualna to** wizualny przekaz stosowany po to, abyśmy byli rozpoznawani i lubiani „od pierwszego wejrzenia”.

#### Elementy identyfikacji wizualnej:

- » logo,
- » kolory,
- » typografia,
- » druki (wizytówki, papier listowy, koperty, itp.),
- » gadżety promocyjne,
- » strona WWW, filmy, prezentacje,
- » tabliczki informacyjne i elementy dekoracyjne,
- » materiały prasowe.

Warto przeprowadzić analizę SWOT partnerstwa wyłącznie pod kątem działań promocyjnych. A zanim do niej przystąpimy, dobrze jest zastanowić się nad następującymi aspektami działania naszego partnerstwa:

- » Jakimi metodami (narzędziami) promujemy naszą działalność? Czy te metody są adekwatne do oczekiwań i dostosowane do możliwości odbioru przez adresatów? Czy promocja jest skuteczna? Czy mamy narzędzia badania skuteczności naszej promocji? Co można usprawnić, ulepszyć?
- » Czy mamy opracowany plan promocji dla poszczególnych imprez, działań?
- » Czy mamy wypracowany system identyfikacji wizualnej: logo, druki firmowe, kolory, czcionkę, system informacji zewnętrznej, layout plakatu, ulotki itp.?
- » Czy mamy zaplanowane środki na promocję?
- » Czy mamy konkurencję w środowisku? Jeżeli tak, to czy promujemy się w podobny sposób?



**Słabe/mocne strony – przykłady pytań:**

1. W czym jesteśmy lepsi/gorsi od konkurencji, jeżeli chodzi o promocję?
2. Co nas pozytywnie wyróżnia?
3. Czy jesteśmy wystarczająco widoczni w lokalnym krajobrazie?
4. Czy mamy umiejętności i zaplecze technologiczne do korzystania z nowoczesnych narzędzi promocji?
5. Czy mamy stałą osobę (firmę), której zlecamy projekt i skład materiałów graficznych?
6. Czy jest w zespole osoba odpowiedzialna za aktualizację treści na waszych stronach WWW/ blogach/ forach?
7. Czy dysponujemy unikalnymi zdolnościami, zasobami, umiejętnościami, które można wykorzystać w promocji?
8. Czy mamy w zespole osoby odpowiedzialne za promocję?
9. Czy mają one dość czasu na pracę na rzecz promocji?

**Szanse/zagrożenia – przykłady pytań**

1. Jakie są szanse na mocniejsze zaakcentowanie naszej obecności w najbliższym otoczeniu?
2. Czy pojawiają się nowe tendencje, trendy, które możemy wykorzystać?
3. Czy istnieją instytucje lub osoby, które chciałyby wspomóc nasze akcje promocyjne (uzdolnieni wolontariusze – graficy, informatycy, okna wystawowe sklepów, szkoły, kościoły, komunikacja publiczna)?
4. Czy nasza gmina ma ciekawą identyfikację wizualną?
5. Czy ktoś z członków partnerstw (wolontariuszy, przyjaciół) interesuje się tematyką promocji, marki, reklamy?

Działania PR-owe i promocyjne nie powinny zajmować partnerom zbyt wiele czasu. Warto dobrać sobie narzędzie odpowiednie do naszych możliwości.

## Harmonogram działań promocyjnych partnerstwa

Lp.	Nazwa zadania	Opis	Narzędzia promocyjne	Osoba odpowiedzialna	Termin wykonania	Koszt



Spotkanie poświęcone ustaleniu „niezbędnika PR-owego” – wspólnie tworzymy podstawy naszego PR-u i promocji.

Wystarczy dwugodzinne spotkanie warsztatowe, żeby w gronie partnerów wypracować najważniejsze elementy potrzebne, by partnerstwo pokazało się światu. Warto odpowiedzieć na pytania zapisane przy ośmiu promieniach rozety.



Newsletter – informujemy o tym, że nasze partnerstwo pracuje.

Zwykle przypominamy mieszkańcom o sobie przy okazji wydarzeń, podsumowań, rozpoczęcia nowych projektów. Comiesięczny newsletter, na który internauci mogą zapisać się za pośrednictwem strony WWW biblioteki oraz stron pozostałych partnerów (także oficjalnej strony gminy), informuje nasze otoczenie o:

- » planowanych i rozpoczętych projektach,
- » przygotowywanych wydarzeniach,
- » nowych partnerach i współpracownikach,
- » wydarzeniach realizowanych (samodzielnie) przez poszczególnych partnerów,
- » ważnych wydarzeniach lokalnych.

Newsletter może mieć także charakter krótkiego przeglądu lokalnych wydarzeń ze szczególnym uwzględnieniem działań partnerstwa. Można w nim zamieszczać linki do treści poświęconym partnerstwu w mediach. Jeśli partnerstwo prowadzi stronę www lub blog, newsletter o nich przypomina. Jest też zapisem i rodzajem kroniki naszej pracy. Newsletter nie musi mieć wyszukanej formy graficznej. Dobre rady na temat [zakładania newslettera](#) można znaleźć w sieci. Można także zainspirować się newsletterem którejś z organizacji, np. biuletynem, do którego można zapisać się na portalu [www.biblioteki.org](http://www.biblioteki.org).



Wspólna strona WWW, strona na portalu społecznościowym lub blog.

Zaistnienie w sieci na początku wymaga czasu i kompetencji (lub nakładów finansowych). Jednak po zainstalowaniu łatwo i szybko możemy korzystać z tego narzędzia. Ważne, żeby **informacje aktualizować na bieżąco**. Warto pamiętać, że dla adresatów naszych działań **ważniejsze (i ciekawsze) są zapowiedzi wydarzeń niż relacje**. Tak też konstruujemy nasze strony – aby aktualności oznaczały to, co się ma wydarzyć. Jeśli nikt z partnerów nie może się podjąć aktualizacji strony WWW – wybierzmy blog lub stronę na portalu społecznościowym, jako łatwiejsze w obsłudze.

Warto jak najszybciej po zawiązaniu partnerstwa założyć blog lub stronę na portalu społecznościowym i podlinkować ją do stron partnerów i sympatyków. Jedną z osób działających na rzecz partnerstwa powinna być odpowiedzialna za aktualizowanie treści. Trzeba pamiętać, że wizerunkowi bardzo szkodzi brak aktualnych wpisów.

Przykładem partnerskiego blogu jest zapis projektu „[Partnerstwo na rzecz realizacji potrzeb kobiet sołectwa Lesznówola](#)”.



Wspólny logotyp partnerstwa – występujemy pod wspólnym znakiem.

Logotyp ustala pozycję naszego partnerstwa w przestrzeni społecznej. Dzięki niemu mieszkańcy kojarzą działania z partnerstwem, a nie tylko z instytucjami/organizacjami, które partnerstwo tworzą.

Wspólny logotyp jest też praktycznym rozwiązaniem – nie musimy się zastanawiać, w jaki sposób umieszczać znaki poszczególnych partnerów na materiałach promocyjnych, ani jak oznaczać te instytucje/organizacje, które swojego znaku nie mają.

Kiedy ustalimy, jakie cechy naszego partnerstwa chcemy wyrazić logotypem (np. dynamikę, przyjazność, związek z tradycją), zaprosimy do współpracy osobę, która nam logo zaprojektuje. Jeżeli mamy ograniczony budżet, możemy poszukać w szkołach średnich i policealnych osób, które potrafią to zrobić i dla których możliwość zrealizowanego projektu graficznego będzie cennym elementem CV. Jeśli nie wiemy, gdzie szukać wolontariuszy – grafików, możemy zwrócić się do regionalnego centrum wolontariatu.

Logotyp nie musi być rozbudowany graficznie – sprawdza się zasada: **im mniej (szczegółów), tym więcej (logo wyraża)**. Dobrze prezentują się logotypy będące nazwą lub akronimem (skrótów nazwy) partnerstwa. Litery mogą mieć ciekawy krój, ale i zwykłe wyglądają dobrze. Aby projekt nas usatysfakcjonował, warto projektantowi dostarczyć następujących informacji:

- » cztery kluczowe słowa, które opisują nasze partnerstwo,
- » kolory i motywy graficzne, na których nam zależy (np. mają związek z lokalną tradycją),
- » rodzaj materiałów promocyjnych, jakimi chcemy promować nasze partnerstwo (np. ulotki, strona WWW, baner).

Pamiętajmy, że logo musi być zaakceptowane przez wszystkich członków partnerstwa. Zaprojektowanie go według gustów jednej osoby może być powodem konfliktu albo przynajmniej ochłodzenia relacji. Aby tak się nie stało, powołajmy grupę roboczą do spraw PR.



## Kampania promocyjna

Aktywnie działające w środowisku partnerstwo ma wpływ na ludzkie postawy, relacje i zainteresowania. Może kształtować gusty i wpływać na jakość czasu wolnego mieszkańców. Może kształtować wrażliwość estetyczną i motywować do rozwoju. Kampania promocyjna jest dobrym narzędziem, aby te zadania realizować. Jest to szereg powiązanych ze sobą działań, które mają wspólny cel (zwykle edukacyjny lub społeczny). Może nim być na przykład:

- » zachęcenie mieszkańców do bardziej aktywnego uczestnictwa w kulturze,
- » rozwiązanie jakiegoś problemu społecznego,
- » wzmocnienie więzi sąsiedzkich,
- » poinformowanie o możliwościach lub zagrożeniach,
- » zainteresowanie lokalną historią.

Planując taką kampanię, mamy na uwadze **przede wszystkim jej cel i jej adresatów**. Jednak przy okazji partnerstwo ma okazję pokazać się jako grupa ludzi kreatywnych i dobrze zorganizowanych. Siłą dobrej kampanii jest pomysł – im bardziej innowacyjny i zaskakujący dla jej odbiorców, tym lepiej. Są liczne przykłady kampanii zrealizowanych za niewielkie pieniądze, za to bardzo pomysłowych. Na przykład częstochowski miejsko-partyzancki festiwal „Czytaj”, będący kampanią na rzecz czytelnictwa, ale bardzo różną od zwykle prowadzonych działań. Warto przyjrzeć się samemu pomysłowi, ale też społecznej aktywności, jaka temu towarzyszyła i zwrócić uwagę na niewielkie koszty.

Kampania medialna musi zaskakiwać, łamać stereotypy, angażować ludzi do dyskusji. Jeśli kampania jest tylko informowaniem – traci swój potencjał. Przykładem kampanii zaskakującej jest [sesja zdjęciowa](#) bibliotekarzy z Miejskiej Biblioteki Publicznej w Morażu. Partnerstwo także można w ten sposób wypromować – prezentując zdjęcia jego członków, na przykład podczas ulubionych zajęć.

Planując kampanię promocyjną, pamiętajmy o dopracowaniu jej części składowych, którymi są:

- » cel kampanii,
- » jej tytuł i hasło,

- » harmonogram wydarzeń i harmonogram promocji,
- » grupy adresatów,
- » wsparcie polityczne, społeczne i finansowe,
- » media patronujące i życzliwe,
- » narzędzia promocji,
- » budżet.



### Piknik organizacji partnerskich

Formuła pikniku pod chmurką jest sprawdzona, mieszkańcy chętnie przychodzą na pikniki i festyny. Zaprezentowanie poszczególnych partnerów oraz partnerstwa jako całości można zorganizować według różnych scenariuszy. Na przykład – jak to było na [Dobczyckim Pikniku Organizacji Pozarządowych](#) – ustawić stoiska wszystkich organizacji partnerskich obok siebie i zachęcić ludzi do odwiedzenia każdego z nich. Zachętą jest możliwość zdobycia pieczątki przy każdym ze stoisk w zamian za rozwiązanie zagadki czy wykonanie prostego zadania (ułożenia układanki, pokrojenia cebuli...). Karnety z pieczętkami zebranymi od wszystkich organizacji biorą udział w losowaniu nagród.

Innym przykładem festynu promującego i cementującego partnerstwo był też [piknik organizacji pozarządowych w Brzeszczach](#), gdzie biblioteka jest jednym z ważnych partnerów.

### Inna inspiracja:

W lipcu 2013 roku z inicjatywy Ukraińskiego Stowarzyszenia Bibliotekarzy odbył się międzyregionalny jarmark bibliotecznych innowacji, projektów i nowych usług pod nazwą: „[Biblioteczne innowacje dla społeczności. Budowanie przyszłości](#)”. Na dwudziestu dwóch stoiskach zaprezentowały się biblioteki ze swoimi projektami. Dlaczego „jarmark”? Bo organizatorom i uczestnikom chodziło przede wszystkim o dzielenie się doświadczeniem. By jak najwięcej „sprzedać” pomysłów i jak najwięcej ich „kupić” do swoich bibliotek. Częścią tego wydarzenia była konferencja i liczne spotkania. Biblioteki z Łucka i Żytomierza wystąpiły na jarmarku wraz ze swoimi organizacjami partnerskimi.

Być może taka festynowa formuła wymiany między bibliotekami jest pomysłem na wojewódzki lub powiatowy Dzień Bibliotekarza?



### WIĘCEJ PRZYDATNYCH INFORMACJI W PUBLIKACJACH:

1. Kierunek: Biblioteka. Przewodnik po systemie oznakowania
2. Aktywna Biblioteka. Miejsce promocji kultury

## 9. Trwałość partnerstwa – partnerstwo w Bornem Sulinowie



**Partnerzy:** Centrum Kultury i Rekreacji, Szkoły podstawowe, gimnazja i licea, Stowarzyszenie Trzeźwościowe Pierwszy Krok, Stowarzyszenie Miłośników Militarnej Historii Bornego Sulinowa, Borneński Uniwersytet Trzeciego Wieku, prywatni przedsiębiorcy: – IMPULS (firma elektroniczna), wypożyczalnia kajaków, firmy i hurtownie budowlane, Pensjonat ANI, Bar pod Orłem, Ośrodek Wypoczynkowy REVITAL,

**Lider/ koordynatr:** Biblioteka i Centrum Kultury i Rekreacji. W każde przedsięwzięcie zaangażowanych jest kilku partnerów, przy czym jeden z nich jest liderem.

**Formuła naszej współpracy:** nieformalne partnerstwo

**Obszar działania:** kultura, edukacja, integracja społeczna

**Początek działania:** 2006 r.

**Największy sukces:** I Rodzinny Spływ Kajakowy. Organizatorem była biblioteka, partnerami firma Kajaki Borne, Urząd Miejski i zespół wokalnoinstrumentalny K-2. Kajaki zostały wypożyczone w promocyjnej cenie wraz z darmowym dojazdem na start spływu. A na Zalewach Nadarzyckich przy ognisku grał borneński zespół. Impreza na stałe wpisała się do Kalendarza Imprez naszej Gminy.

**Kontakt do partnerstwa:**

Miejska Biblioteka Publiczna w Bornem Sulinowie

ul. Szpitalna 1, 78-449 Borne Sulinowo

tel. 94 373 31 20

mail [mbp@mbp.bornesulinowo.pl](mailto:mbp@mbp.bornesulinowo.pl)

Borne Sulinowo to wyjątkowe miasto. Armia Czerwona zajęła ten teren w 1945 roku. Była to najlepiej strzeżona baza Północnej Grupy Wojsk. Do 1992 roku miasto Borne Sulinowo praktycznie nie istniało, na mapach przedstawione było jako tereny leśne. W październiku 1992 wyjechał stąd ostatni wagon z żołnierzami radzieckimi. 5 czerwca 1993 roku oficjalnie otwarto bramy miasta. Dla Bornego Sulinowa rozpoczął się nowy etap. Przyjechali tu nowi mieszkańcy, wszystko organizowano od podstaw. Powstały instytucje samorządowe, a w 1994 roku biblioteka. W latach 1995 – 2006 funkcjonował z różnym powodzeniem ośrodek kultury. Organizowano różne wydarzenia kulturalne, sportowe, turystyczne.

Ludzie uznali, że wśród jezior i lasów turystyka to kierunek rozwoju, który może przynosić dochody. Na początku każdy próbował robić coś na własną rękę, aby przyciągnąć turystów. W 2006 roku biblioteka została odłączona od ośrodka kultury, który przekształcono w Centrum

---

Kultury i Rekreacji. Obie instytucje do tej pory współpracowały ze sobą i w naturalny sposób podzieliły między siebie obszary działalności. Od 2007 roku biblioteka przyjęła rolę lidera wśród instytucji, organizacji i firm zainteresowanych współpracą kulturalną. Zaczęło się od sporządzenia wspólnego kalendarza imprez i podziału obowiązków przy ich organizacji. Ten moment uznaje się za początek **partnerstwa na rzecz rozwoju społeczno-kulturalnego Bornego Sulinowa**, chociaż tego określenia zaczęto używać dopiero w 2010 roku, kiedy biblioteka uczestniczyła w pierwszej rundzie Programu Rozwoju Bibliotek. Cel partnerstwa nie został wypracowany podczas spotkania, ale jest wynikiem odpowiedzi na potrzeby tego szczególnego miejsca.

W partnerstwie uczestniczą organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, przedsiębiorcy i osoby prywatne. Partnerstwo nie jest sformalizowane. Partnerzy świadomie do tego nie dążą. Dyrektorka biblioteki Dominika Kwinta mówi: *Sformalizowanie w pewnym sensie wymusza, a my nie chcemy musieć. Znamy się, rozumiemy swoją sytuację. To jest nasze miejsce z wyboru, a nie urodzenia. My tu nie przyszliśmy na gotowe. Wszystko wypracowaliśmy sami.*

Na uwagę zasługuje zaangażowanie biznesu w działania partnerstwa. Przedsiębiorcy rozumieją, że jeśli miasto będzie kwitło kulturalnie i będą organizowane ciekawe wydarzenia, to będą tu przyjeżdżali turyści, którzy zostawią u nich swoje pieniądze. Z kolei władze lokalne są świadome, że w sytuacji Bornego Sulinowa, gdzie nie ma żadnego przemysłu, turystyka i usługi to niemalże jedyne źródło dochodów i szansa na rozwój. *Jesteśmy skazani na współpracę* – mówi żartobliwie dyrektorka biblioteki Dominika Kwinta.

Na stronie internetowej [biblioteki](#) można znaleźć listę partnerów wraz z logotypami.

Model współpracy partnerskiej w Bornem Sulinowie to rodzaj sieci współpracy. Nie odbywają się regularne spotkania wszystkich organizacji. Zwykle jeden z partnerów przychodzi z pomysłem na działanie do pracowników biblioteki lub Centrum Kultury i Rekreacji. Razem zastanawiają się, jak i przez kogo ten pomysł mógłby być zrealizowany. Zapraszają innych współpracowników, a następnie wypracowują ostateczny kształt wydarzenia. W ten sposób kalendarz imprez wzbogacił się ostatnio o Rowerowy Rajd Pokoju. Partnerami tego przedsięwzięcia są: Borneńskie Stowarzyszenie Cyklistów (lider), Koło Terenowe Polskiego Związku Emerytów, Rencistów i Inwalidów w Bornem Sulinowie, Nadleśnictwo Czarnobór.

Każde przedsięwzięcie organizowane jest przez kilku partnerów. Dla przykładu w organizację happeningowego Pochodu Pierwszomajowego zaangażowani są: Stowarzyszenie Miłośników Militarnej Historii Bornego Sulinowa, Ochotnicza Straż Pożarna, Pensjonat „Ania”, Biblioteka, Lokalna Organizacja Turystyczna. Ta ostatnia pełni rolę lidera. Liderem Zlotu Pojazdów Militarynych jest Stowarzyszenie Miłośników Militarnej Historii Bornego Sulinowa, a partnerami Miasto i Gmina Borne Sulinowo.



Warta podkreślenia jest współpraca Centrum Kultury i Rekreacji z biblioteką. Istnieje niepisana umowa, że w dużych wydarzeniach plenerowych, sportowych i rekreacyjnych lideruje centrum, a w bardziej kameralnych o charakterze kulturalnym – biblioteka.

## **Czynniki decydujące o trwałości partnerstwa**

Eksperti Centrum Aktywności Lokalnej zaobserwowali wpływ różnych czynników na trwałość partnerstwa. Są nimi:

- 1.** Wspólna wizja zbudowana w oparciu o rozpoznane potrzeby społeczności lokalnej, z którą utożsamiają się wszyscy partnerzy.
  - 2.** Misja, czyli cel nadrzędny odzwierciedlający kluczowe potrzeby lub problemy wymagające rozwiązania.
  - 3.** Jasno określone cele oraz zaangażowanie partnerów na rzecz wspólnie wypracowanej strategii. Plany działań odzwierciedlające cele ze strategii powinny zawierać mierzalne wskaźniki realizacji.
  - 4.** Zaangażowanie w budowanie zespołu na wczesnych etapach. Podtrzymywanie relacji, poczucia wspólnoty i koleżeństwa, wzajemna życzliwość.
  - 5.** Procedury zorientowane na rezultaty zapewniające dobrą organizację bieżącej działalności, sprawne podejmowanie decyzji, dobrą komunikację.
  - 6.** Właściwe korzystanie z zasobów partnerów: umiejętności i wiedzy fachowej oraz infrastruktury i środków finansowych.
  - 7.** Systematyczność współpracy partnerskiej, w tym ustalona częstotliwość spotkań.
  - 8.** Korzyści dla wszystkich partnerów wynikające z pracy w partnerstwie, jak na przykład: odpowiadanie na potrzeby, rozwiązywanie problemów, wzajemność. Szczególną uwagę należy zwrócić na promocję partnerów w społeczności lokalnej, która przynosi im uznanie i prestiż, przez co motywuje do dalszej pracy.
  - 9.** Kompetentny, zaangażowany, konsekwentny lider partnerstwa.
  - 10.** Dostrzeganie i wspólne przeżywanie sukcesów i trudności, które warto traktować jako pouczające doświadczenia.
-

---

## Wizja, misja, cele

Ważnym czynnikiem wpływającym na trwałość partnerstwa są wspólne cele. Ich wypracowanie powinno odbywać się po wykonaniu rzetelnej diagnozy środowiska. Konieczna jest zbieżność interesów poszczególnych partnerów, którą wypracowano w partnerstwie w Brzeszczach. Cel – wzmocnienie więzi między rodzicami i dziećmi – określono w trakcie budowania partnerstwa wokół zdiagnozowanych potrzeb i problemów społeczności lokalnej.

Celem głównym partnerstwa w Bornem Sulinowie zawartym w jego nazwie jest rozwój społeczno-kulturalny miasta. Zawarte w Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Borne Sulinowo na lata 2004–2019 cele operacyjne to m.in. „Zachęcanie i tworzenie warunków do zwiększonego udziału mieszkańców w życiu społeczno-gospodarczym gminy” oraz „Promowanie i wspieranie inicjatyw budujących więzi lokalne”. Tak więc partnerstwo realizuje założenia strategii wypracowane przez jednostki, organizacje i stowarzyszenia działające na terenie gminy, wśród których byli obecnie współpracujący partnerzy.

## Lider i animator

Z porównania definicji lidera i animatora wynika, że biblioteki często pełnią dla swoich partnerstw rolę animatora, czyli koncentrują się na tworzeniu związków, sieci i kontaktów w środowisku.

Sprzyja to powstaniu mechanizmu synergii, a więc osiągnięciu większej efektywności w porównaniu do sytuacji, gdy poszczególne instytucje i mieszkańcy działają w pojedynkę. Animatorzy uruchamiają w ten sposób siłę, która tkwi w środowisku. Wbrew pozorom zbyt silny lider nie gwarantuje trwałości partnerskiego związku. Przebojowość i podejmowanie przez jednego akcjonariusza decyzji za wszystkich członków może odebrać pozostałym poczucie wpływu i zwolnić z brania odpowiedzialności. Taka sytuacja opisana jest na przykładzie partnerstwa w Radziechowach-Wieprzu, które nie wytrzymało próby czasu. I lider, i animator mają w partnerstwie swoje zadania, i choć często te role się uzupełniają, warto pamiętać, że animator przede wszystkim wspiera powstanie partnerstwa i jest aktywny na początku jego działania. Funkcję lidera i animatora przy poszczególnych projektach mogą pełnić w partnerstwie różne organizacje lub osoby.

Rolę lidera partnerstwa w Bornem Sulinowie pełni Miejska Biblioteka Publiczna. ***Podejmujemy wyzwania, nigdy nie mówimy, że się nie da. Nasza zasada to: wymyślimy tak, żeby było dobrze*** – mówi dyrektorka Dominika Kwinta.

---

## Zespół

Aby partnerstwo dobrze funkcjonowało i było trwałe, w centrum jego zainteresowania powinni być ludzie. Ten wątek jest poruszany we wszystkich opisach partnerstw. Warto pamiętać, że w zespole partnerskim, jak w każdym innym zespole, zachodzi proces grupowy. Jest on nieunikniony, dlatego osoby budujące partnerstwo powinny mieć i wykorzystywać w praktyce wiedzę na temat przebiegu tego procesu związanego w szczególności z fazami formowania się zespołu, normami grupowymi oraz rolami uczestników tego procesu.

Co sprzyja budowaniu dobrych relacji w zespole? Dyrektorka biblioteki z Bornego Sulinowa mówi: ***Przed wszystkim należy o sobie nawzajem pamiętać. Nie tylko wtedy, kiedy czegoś potrzebujemy, ale tak normalnie, na co dzień. Podstawą jest uśmiech i rozmowa. Gdy spotykamy się na ulicy, rozmawiamy. W takim małym mieście jak nasze widzimy się często, więc i relacje podtrzymywane są na bieżąco.***

Biblioteka podtrzymuje dobrą atmosferę, dziękując partnerom za zaangażowanie, pamiętając o życzeniach świątecznych, drobnych upominkach z okazji świąt (to np. prace zrobione przez dzieci).

Podmiotowe traktowanie partnerów i ich docenianie to podstawa trwałości zespołu partnerskiego. ***Traktujemy partnera, tak jak sami chcielibyśmy być traktowani*** – mówi dyrektorka biblioteki w Nowym Tomysłu.

Podczas pracy w zespole konflikty są nieuniknione. Partnerstwo to również reagowanie na problemy społeczności lokalnej. Partnerzy mogą różnie postrzegać te problemy i interpretować informacje, może dochodzić do konfliktów interesów, trudności komunikacyjnych i relacyjnych. Konflikty są naturalną częścią każdej współpracy, lepiej je rozwiązywać, niż ich unikać. Umiejętne doprowadzenie do rozwiązania konfliktu przynosi wiele korzyści. Pozwala uniknąć niepotrzebnych kompromisów, prowadzi do znalezienia nowych rozwiązań, uruchamia twórcze myślenie, zacieśnia związki z innymi ludźmi. Wpływa więc korzystnie na trwałość partnerstwa.

## Korzyści

Zanim biblioteka zacznie nawiązywać współpracę z przedstawicielami innego niż ona sektora, warto poszukać argumentów związanych z korzyściami ze współpracy międzysektorowej dla poszczególnych organizacji. Partnerzy z Brzeszcz mówią między innymi o zmianach w myśleniu i działaniu, aktywizacji pracowników, realizowaniu swoich pasji, zdobywaniu nowych umiejętności i wzbogacaniu warsztatu pracy, korzystaniu z bazy lokalowej i bazy kontaktów.

Ważną korzyścią dla partnerów w Bornem Sulinowie jest promocja. Biblioteka zamieszcza ich nazwy i logotypy na stronie internetowej. Banery firm są ustawiane na wszystkich imprezach.

---

Lokalny biznes jest też mocno promowany na spotkaniach czy szkoleniach, podczas których bibliotekarki po prostu o nim mówią. *Należy promować działania innych, wtedy inni nie zapomną o nas. Nasi partnerzy biznesowi to głównie pensjonaty. Korzystają z tego, że dzięki wspólnym działaniom wiele się u nas dzieje i przyjeżdżają turyści. Jeśli jest ich dużo, to i dochody pensjonatów rosną, a wtedy chętniej dają pieniądze na działania i się angażują. I tak to się kręci* – mówi Dominika Kwinta.

Biblioteka często pomaga partnerom w różnych sprawach niezwiązanych z partnerstwem, np. gdy trzeba wykonać ulotki promocyjne dla pensjonatu.

## Procedury

Czy formalizacja partnerstwa zapewnia trwałość? Praktyka pokazuje, że na pewno nie powoduje automatycznego wzmocnienia trwałości. Jest wartością i pomaga, jeśli partnerzy odczuwają potrzebę uporządkowania zasad funkcjonowania i wspólnie podejmują decyzję o zapisaniu ich i podpisaniu umowy o współpracy partnerskiej. Warto dążyć do instytucjonalizacji partnerstwa jako zwieńczenia procesu jego rozwoju od akcyjnej współpracy na rzecz realizacji konkretnego przedsięwzięcia czy projektu (partnerstwo projektowe) do budowania długofalowej, systematycznej współpracy w oparciu o szerszą grupę partnerów i ustalone zasady współpracy (partnerstwo strategiczne).

Partnerstwo w Bornem Sulinowie nie jest sformalizowane. Nie ma porozumienia partnerskiego ani regulaminu partnerstwa. Nie są spisane procedury. Zasady współpracy ukształtowały się podczas wspólnych działań i są respektowane zwyczajowo. Ważną funkcję w podtrzymywaniu trwałości partnerstwa pełni kalendarz imprez. Powstał na potrzeby urzędu miasta kilka lat temu i jest tworzony corocznie przez dział promocji. Kalendarz pełni głównie rolę porządkującą i informacyjną, ale też działa motywująco, zobowiązuje partnerów do odpowiedzialności i przestrzegania terminów. Przyczynia się też do zapewnienia systematyczności działań, co jest ważnym czynnikiem trwałości partnerstwa.

Sformalizowane jest natomiast partnerstwo w Goleniowie. Umowę partnerską podpisało jedenaście instytucji i organizacji. Pięć lat funkcjonowania partnerstwa pokazuje, że część partnerów współpracuje okazjonalnie, część pełni rolę wspierającą, a tylko kilku faktycznie realizuje cele partnerstwa.

## O czym należy pamiętać, aby zapewnić trwałość partnerstwa

Partnerstwa inicjowane są w różnych okolicznościach. Czasami są założonym rezultatem jakiegoś projektu, do którego przystąpiła gmina, lokalna instytucja lub organizacja pozarządowa. Jeśli takie partnerstwo ma wspólną potrzebę i wspólną wizję jej zaspokojenia, to ma szansę skutecznie funkcjonować do momentu osiągnięcia celu. W tym czasie partnerzy poznają wartość współpracy i korzyści z niej wynikające. Mogą się bliżej poznać, zbudować relacje, przeżywać sukcesy, a także korzystać z tego, co inni wnoszą do partnerstwa. To sprzyja kształtowaniu się grona osób chcących nadal współpracować i przekonuje, że warto podejmować wysiłek inicjowania partnerstwa, choćby był to proces nieco wymuszony założeniami projektu.

Najlepiej, gdy partnerstwo tworzą osoby, które chcą ze sobą współpracować, aby razem zrobić coś dobrego. W partnerstwie najważniejsi są ludzie. Jak pokazuje przykład Bornego Sulinowa i innych partnerstw opisanych w tej publikacji, dbałość o relacje, wzajemny szacunek, zaufanie, poczucie odpowiedzialności za jakość życia w społeczności bardzo mocno budują trwałość partnerstwa.

## NARZĘDZIA



Lista wskaźników mówiących o trwałości partnerstwa, tj. na co zwrócić uwagę, zastanawiając się nad trwałością danego partnerstwa

### **Czy Wasze partnerstwo ma szansę na trwałość? Przeanalizujcie poniższą listę.**

- » Istnieje „trzon partnerstwa” (partnerzy kluczowi) – kilku partnerów (co najmniej 2–3), zainteresowanych współpracą długofalową. Inni odchodzą lub dołączają, co nie wpływa na funkcjonowanie partnerstwa.
- » Odejście jednego z kluczowych partnerów nie spowodowało rozpadu partnerstwa, bo jego miejsce zastąpił inny partner.
- » Partnerzy z sukcesem zorganizowali wspólnie co najmniej 3 różne projekty.
- » Konflikt w partnerstwie został rozwiązany i nie doprowadził do rozpadu partnerstwa.
- » W przypadku różnicy zdań partnerzy potrafili wypracować konsensus.
- » Kiedy jeden z partnerów potrzebował pomocy, pozostali mu jej udzielili.
- » Członkowie partnerstwa prowadzą działalność rzeczniczą.

To są istotne kwestie, o których należy pamiętać, a im więcej spełniacie warunków, tym lepiej. Nawet jeśli tylko raz odpowiedzieliście twierdząco, jest o co walczyć. Warto zastanowić się, dlaczego coś się nie udało i potraktować niepowodzenia jako lekcje na przyszłość. Działanie w partnerstwie to proces, w którym ciągle się uczymy.



## WIĘCEJ PRZYDATNYCH INFORMACJI W PUBLIKACJACH

1. Alison Gilchrist, Dlaczego relacje są ważne? Networking w rozwoju społecznościowym.
2. Pomędzy tożsamością a skutecznością. Dobre praktyki społecznego konstruowania partnerstw lokalnych.
3. Stanisław Chelpa, Tomasz Witkowski, Psychologia konfliktów, Wydawnictwo Moderator 2004

# CZĘŚĆ III

---



# 1. Międzynarodowe partnerstwa w Czechowicach-Dziedzicach

Miejska Biblioteka Publiczna w Czechowicach-Dziedzicach od lat funkcjonuje jak nowoczesna instytucja kultury, łącząc udostępnianie księgozbioru z edukacyjnymi i kulturalnymi działaniami animacyjnymi. Pierwsza edycja Programu Rozwoju Bibliotek, w którym placówka brała udział, pokazała, że biblioteka rozwija się w dobrym kierunku i pozwoliła czechowickim bibliotekarzom zdobyć nowe kompetencje. Zarówno dyrektorka placówki Ewa Kmiecik-Wronowicz, jak i autorka większości projektów Marzena Gałęcka przytaczają statystyki, które pokazują znaczny wzrost liczby użytkowników.

*Dzisiaj zmieniają się potrzeby społeczności. Biblioteka musi także zapewnić dostęp do informacji znajdujących się w sieci oraz stać się atrakcyjnym miejscem spotkania z wiedzą, sztuką, a także człowieka z drugim człowiekiem* – mówi dyrektorka biblioteki.

Tym, co wyróżnia czechowicką placówkę spośród innych śląskich bibliotek, jest aktywna współpraca transgraniczna. Od 2009 roku dzięki Programom Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka oraz Rzeczpospolita Polska – Republika Czeska biblioteka realizuje międzynarodowe projekty wspólnie z czeską biblioteką w Orłowej oraz słowacką biblioteką w Martinie.

Korzyści ze współpracy jest mnóstwo: nowe pomysły i działania, możliwość spojrzenia na swoją instytucję w szerszej perspektywie, dodatkowe środki finansowe zarówno na działania edukacyjno-animacyjne, jak i infrastrukturę. Czechowicka biblioteka od 2010 do 2013 roku pozyskała w ramach realizacji międzynarodowych projektów aż 300 tysięcy złotych.

## Od projektu do partnerskiego działania

Badania ankietowe poprzedzające pracę nad aktualizacją strategii biblioteki pokazały, że mieszkańcy w różnych grupach wiekowych chcieliby w wolnym czasie zająć się twórczymi, artystycznymi działaniami.

*Nowoczesna biblioteka powinna pracować metodą projektów, która zapobiega rutynie i umożliwia pozyskiwanie dodatkowych środków na wartościowe i innowacyjne działania. Dlatego w pewnym momencie zaczęliśmy rozglądać się za partnerami, aby zaprosić ich do transgranicznych projektów* – mówi dyrektorka Ewa Kmiecik-Wronowicz.



---

*Mieliśmy już zdiagnozowane potrzeby, pomysły i zapał do realizacji, znałam programy, które dawały finansowe wsparcie – wspomina Marzena Gałęcka. Potrzebny był jednak międzynarodowy partner. Czechowice miały już w 2009 roku podpisaną umowę partnerską z miastem Orłowa (czes. Orlova). Współpraca samorządów układała się dobrze, warto było to wykorzystać. Zarówno dla naszej biblioteki, jak i biblioteki orłowskiej organizatorem jest gmina, co świetnie rokowało.*

Pierwsze spotkanie odbyło się w Orłowej, uczestniczyła w nim dyrektorka Ewa Kmiecik-Wronowicz oraz dyrektorka czeskiej biblioteki, Iva Suskova. Omówione zostały wstępnie warunki współpracy, problemy obu bibliotek, propozycje zmian w działaniach, wreszcie pomysł projektu. Strona czeska początkowo niepewnie podeszła do propozycji, obawiając się ewentualnych kosztów i nakładów pracy. Dlatego czechowicka biblioteka przyjęła na siebie część związaną z aplikowaniem, planowaniem i logistyką działań. Sama organizacja przedsięwzięć po stronie partnera czeskiego nie stanowiła problemu. Bibliotekarki zza Olzy służyły pomocą, a co najważniejsze, rzetelnie wywiązywały się z podjętych zobowiązań.

Pierwszy polsko-czeski projekt pt. „Radość tworzenia” był realizowany od kwietnia do września 2009 r. W tym czasie biblioteki wspólnie zrealizowały sześć warsztatów z bibułkarstwa artystycznego, malowania jedwabiu oraz zdobienia przedmiotów i dwie wystawy powarsztatowe po obu stronach granicy. W warsztatach udział wzięło dziewięćdziesiąt uczestników, a obie wystawy obejrzało ponad dwa i pół tysiąca osób. Na potrzeby projektu opracowano i wydano dwujęzyczne foldery promocyjno-informacyjne pełniące równocześnie funkcję materiałów szkoleniowych.

Sukces projektu zaowocował chęcią dalszej współpracy. Biblioteka czeska, do tej pory funkcjonująca bardzo tradycyjnie, dostrzegła zalety angażowania mieszkańców do różnorodnych działań kulturalno-edukacyjnych. Mimo problemów kadrowych, z którymi się boryka, zaczęła aktywniej współpracować z lokalną społecznością. Natomiast czechowicka biblioteka, po zdobyciu pierwszych doświadczeń w międzynarodowej współpracy, zdecydowała się na poszukiwania partnera słowackiego, którym ostatecznie została biblioteka w Martinie. Kontakt mailowy, w którym placówka przedstawiła krótki opis pomysłu na projekt, zaowocował wizytą w Martinie. Miasto okazało się uroczne, a bibliotekarki bardzo otwarte na współpracę.

Pierwszym wspólnym polsko-słowackim przedsięwzięciem był projekt „Razem dla książki”, promujący czytelnictwo wśród dzieci i młodzieży. W ramach projektu zostały zorganizowane wizyty studyjne dla bibliotekarzy w Czechowicach-Dziedzicach i w Martinie, które dały szansę wypracowania wspólnej koncepcji rozbudowania oferty obu bibliotek na zasadzie wymiany *know how*. Pomysły na promocję czytelnictwa były na bieżąco „testowane” zarówno w polskich, jak i czeskich grupach dzieci i młodzieży. Ważne dla projektu było seminarium podsumowujące – wykłady wygłoszone przez zajmujących się czytelnictwem uznanych specjalistów stały się inspiracją dla pracy bibliotek także po zakończeniu projektu. Duże znaczenie promocyjne miał

---

fakt, że część działań związanych z warsztatami dla dzieci odbywała się na głównych rynkach miast, dzięki czemu kampania „Razem dla książki” stała się ważnym wydarzeniem zarówno w Martinie, jak i w Czechowicach-Dziedzicach.

*We współpracy polsko-czeskiej my pełnimy rolę lidera partnerstwa i inicjujemy wspólne działania, natomiast biblioteka w słowackim Martinie jest bardzo aktywnym partnerem, który po swojej stronie granicy składa tzw. wnioski komplementarne, uzupełniające wspólne przedsięwzięcie o dodatkowe formy pracy – mówi dyrektor czechowickiej biblioteki. Nasze partnerstwa były na początku typowo projektowe – mówi Ewa Kmiecik-Wronowicz. Ale sześć lat współpracy z bibliotekami w Orłowej i w Martinie bardzo nas do siebie zbliżyło. Dziś łączy nas o wiele więcej niż wspólne pozyskiwanie środków na działania, a nasza współpraca ma wymiar strategiczny. Na bieżąco się konsultujemy, pytamy o doświadczenia w rozwiązywaniu problemów, by nie wyważać już raz otwartych drzwi. To naprawdę budujące, że jesteśmy tak bardzo do siebie podobni. Często stajemy przed podobnymi wyzwaniami i możemy się wspierać w szukaniu rozwiązań.*

Czechowickie bibliotekarki podkreślają, że atutem współpracy transgranicznej jest właśnie łatwość porozumiewania się wynikająca z bliskości kulturowej.

*Z każdym projektem odkrywamy kolejne podobieństwa – mówi Marzena Gałęcka. W oficjalnych sytuacjach podczas warsztatów, konferencji korzystamy oczywiście z pomocy tłumacza, ale podczas spotkań roboczych świetnie radzimy sobie bez jego wsparcia. Nasze języki są tak podobne, że przy dobrej woli obu stron nie ma problemu z porozumieniem. Jednak aby uniknąć niejasności, ważne kwestie omówione podczas spotkań później potwierdzamy również mailowo – I dodaje: Na pewno organizacyjnie łatwiejsza jest współpraca z Orłową, do której dojazd zajmuje zaledwie godzinę. Podróż do Martina trwa prawie trzy godziny, więc spotkanie dotyczące planowania działań projektowych to już całodniowa wyprawa.*

Według relacji pracowników biblioteki dla harmonijnej współpracy kluczowa jest funkcja koordynatora – osoby odpowiedzialnej za kontakty i prawidłowy przebieg współpracy. To koordynator organizuje spotkania robocze, na których konsultowane są pomysły na projekty czy przygotowywany jest harmonogram działań. Do jego obowiązków należy też monitorowanie przedsięwzięć po obu stronach granicy.

*Jako koordynator czuję się odpowiedzialna za projekt – podkreśla Marzena Gałęcka. W związku z tym mam w sobie gotowość do poświęcenia czasem prywatnego czasu i pieniędzy, by w razie jakichkolwiek problemów szybko zareagować – zadzwonić lub pojechać i wspólnie znaleźć najlepsze dla wszystkich rozwiązanie.*

Transparentność działań, wzajemne informowanie się o ewentualnych problemach, a także zaufanie i szacunek to podstawa działań partnerskich. Mimo że w ramach współpracy z Czechami projekty składane są po stronie polskiej, obie biblioteki czują się odpowiedzialne za wszystkie zadania projektowe. I Polakom, i Czechom zależy, by zaplanowane warsztaty czy inne wydarzenia odbyły się sprawnie, bowiem w ten sposób nie tylko obydwie biblioteki zyskują użytkowników, ale też budują swój wizerunek.

*Również w przypadku Martina ścisła współpraca to źródło sukcesu – tłumaczy koordynatorka. Obie biblioteki składają projekty, których działania są ze sobą nawzajem tak zsynchronizowane, że spotkanie jednego projektu wywołałoby klęskę drugiego. Na pewno istotna we wzajemnych relacjach jest umiejętność motywowania i dopingowania partnera, szczególnie wtedy, kiedy ten obawia się, czy podoła zobowiązaniom lub kiedy mają miejsce jakieś nieprzewidziane okoliczności utrudniające realizację zaplanowanych działań. Taka współpraca bardzo zbliża ludzi, dlatego ważną rolę odgrywa też wzajemna sympatia, którą do siebie żywimy.*

Organizację współpracy ułatwia też zaplanowanie koniecznego marginesu czasowego na przygotowanie przedsięwzięć i wspólne doprecyzowanie harmonogramu.

Do tej pory w ramach partnerstw międzynarodowych czechowicka biblioteka zrealizowała dziewięć projektów, które zawierały komponenty lokalnych działań animacyjnych, doskonalenia zawodowego bibliotekarzy, a także doinwestowania bibliotek w sprzęt umożliwiający pracę z różnymi grupami wiekowymi i społecznymi.

*Przy realizacji małych lokalnych przedsięwzięć, tak jak podczas planowania współpracy międzynarodowej podstawą jest dobra znajomość potrzeb lokalnego środowiska. Bo to jego rozwój wspierają wszelkie nasze inicjatywy – podkreśla dyrektor Ewa Kmieciak-Wronowicz.*

## Razem raźniej

Czechowiccy bibliotekarze wymieniają mnóstwo korzyści wynikających z realizacji transgranicznych partnerstw zarówno dla lokalnej społeczności, jak i dla nich samych. *Razem jest po prostu raźniej i ciekawiej. Konfrontujemy nasze doświadczenia, dzielimy się wiedzą, razem planujemy nasze przedsięwzięcia i pozyskujemy na nie środki. Dla nas, bibliotekarzy niezwykle ważne jest to, że nieustannie się uczymy i próbujemy doskonalić metody działania. Także badanie lokalnych potrzeb w miarę upływających lat staje się dla nas coraz bardziej oczywiste i naturalne. Wiemy, że nie możemy spocząć na laurach i przestać pytać mieszkańców o to, czego potrzebują i jak oceniają to, co robimy.*

---

*Zwłaszcza że te oczekiwania wciąż rosną, a nasi użytkownicy są coraz bardziej wymagający. I dobrze, najbardziej stymulujące do rozwoju są przecież wyzwania* – mówi Ewa Kmiecik-Wronowicz.

Dzięki międzynarodowej współpracy mieszkańcy Czechowic-Dziedzic i okolicznych miejscowości mają więcej okazji, żeby spotykać się i uczestniczyć w rozmaitych wydarzeniach, również z sąsiadami: Czechami i Słowakami. Działania placówki nie tracą na lokalności, a z drugiej strony zyskują wymiar wielokulturowy, uczą szacunku do dziedzictwa kulturowego sąsiadów, tolerancji i otwartości na innych.

Realizowane od 2009 roku partnerstwa z bibliotekami publicznymi w Orłowej w Czechach oraz w Martinie na Słowacji pozwalają czechowickiej placówce rozwinąć skrzydła. Umożliwiają wymianę doświadczeń, konfrontację lokalnych problemów z problemami zagranicznych bibliotek, poznanie innych metod pracy. Mobilizują też bibliotekarzy do uczestnictwa w szkoleniach i zdobywania nowych kompetencji, również w ramach wspólnych projektów.

Międzynarodowa współpraca partnerska wymaga z jednej strony przemyślanej logistyki spotkań i większych nakładów czasu związanych z międzynarodowymi podróżami, z drugiej strony ma w sobie niepowtarzalny walor przygody, odkrywania innej kultury i wspólnoty ponad tym, co różni – językiem czy historycznymi doświadczeniami. I, choć może zabrzmieć to paradoksalnie, partnerstwo międzynarodowe czasem łatwiej zawiązać, a potem kontynuować niż partnerstwo lokalne. Potwierdza to i dyrektorka czechowickiej biblioteki, i inni dyrektorzy bibliotek zaangażowanych w międzynarodową współpracę. Wśród partnerów nie pojawia się konkurencja, walka o jak największą część gminnego budżetu czy o odbiorców działań, nie pojawiają się zarzuty o zbyt bezpośrednią inspirację cudzymi pomysłami.

Takie bariery w realizowaniu lokalnych partnerstw istnieją, choć zwykle nie mówi się o nich głośno. A może warto częściej nazywać rzeczy po imieniu? Może otwarta dyskusja o tych problemach uświadomi lokalnym instytucjom i organizacjom prostą prawdę, że – dla tej jednej lokalnej społeczności, w której żyją – najlepiej jest pracować razem.

---

## 2. Międzynarodowe partnerstwo w Proszowicach

W Miejskiej Bibliotece w Proszowicach zarządzanej przez Katarzynę Wawrzeń pojawił się pomysł opracowania projektu, który zwiększyłby dostęp do kultury, zwłaszcza mieszkańcom do tej pory nieuczestniczącym w wydarzeniach wykraczających poza kulturę masową. Chodziło o zaproponowanie wartościowych, angażujących profesjonalistów działań artystycznych w „miejscach nieoczywistych”.

Ważnym momentem okazała się decyzja wzięcia udziału w konkursie ogłoszonym przez MKiDN – operatora Programu „Promowanie różnorodności kulturowej i artystycznej w ramach europejskiego dziedzictwa kulturowego” Mechanizmu Finansowego EOG 2009–2014. W związku z tym, iż możliwość skorzystania z bezzwrotnej pomocy finansowej wymagała zaangażowania partnera z kraju darczyńcy, wiadomo było już na początku, że projekt będzie miał charakter międzynarodowy.

Znalezienie partnera okazało się dosyć łatwe. Pomocna była [ministerialna wyszukiwarka zagranicznych instytucji i organizacji zgłaszających chęć współpracy](#). Profil norweskiego stowarzyszenia Peace Painting od razu zwrócił uwagę proszowickich bibliotekarzy – jego spore doświadczenie międzynarodowe wzbudzało zaufanie, a podejmowane działania były oryginalne i oparte na uniwersalnych wartościach.

Kontakt został nawiązany drogą mailową i dosyć szybko po obu stronach zapadła decyzja o gotowości do współpracy w celu opracowania projektu i pozyskania dofinansowania z funduszy norweskich.

Peace Painting to stowarzyszenie z siedzibą w Terråk, małej miejscowości na północy Norwegii. Zarządzająca organizacją Catrine Gangstø okazała się osobą niezwykłą. Wszechstronnie wykształcona, z dyplomami z zakresu sztuk pięknych, filozofii i psychologii (prywatnie – matka siedmiorga dzieci), jest autorką koncepcji malarstwa intuicyjnego, którą dzieli się z najmłodszymi. Koncepcja zakłada, że w żaden sposób nie należy ograniczać pomysłowości dzieci, nie można krytykować, mówić im, jak powinny malować, narzucać swojego sposobu myślenia. W ramach podejmowanej działalności Catrine promuje ideę malarstwa dla pokoju – w uniwersalnym znaczeniu. Stoi za tym myślenie o ludziach, którzy zetknęli się z przemocą i których dotknęła wojna, a także przekonanie, że poprzez ekspresję artystyczną człowiek może doświadczyć wewnętrznego spokoju. Właśnie ta idea zainteresowała bibliotekarzy w Proszowicach, stając się kanwą dla projektu opracowanego wspólnie z norweskim partnerem.

O ile organizacja Catrine Gangstø od lat prężnie działa w obszarze edukacji artystycznej, o tyle kilkuosobowa kadra małopolskiej biblioteki nie miała dotąd większych doświadczeń w tym zakresie.

O pomoc zwrócono się do krakowskiej Akademii Sztuk Pięknych, gdzie pomysł spotkał się z zainteresowaniem. Uzyskano list intencyjny i deklarację zaangażowania w działania projektu, jeśli uda się pozyskać dofinansowanie na jego realizację.

---

Zanim zapadła ostateczna decyzja o przygotowaniu wniosku aplikacyjnego, Norwegowie dopytywali o doświadczenia biblioteki w pozyskiwaniu dotacji i koordynacji projektów. Było to dla nich o wiele bardziej istotne niż doświadczenie w edukacji artystycznej.

Działalność proszowickiej biblioteki opiera się na pracy projektowej, co – jak podkreśla Katarzyna Wawrzeń – jest dużą zasługą uczestnictwa w Programie Rozwoju Bibliotek. Placówka współpracowała z ośrodkiem Karta i z Akademią Rozwoju Filantropii. Była również partnerem w kilku edycjach wymiany międzynarodowej Programu Comenius Regio i Comenius Partnerstwo Szkół. Doświadczenie biblioteki wzbudziło zaufanie Catrine i jej zespołu. Uznali, że skoro bibliotece udało się zrealizować tyle działań, to mają do czynienia z wiarygodną instytucją.

Wniosek aplikacyjny opracowano w Proszowicach, ale wszelkie uzgodnienia z partnerem były prowadzone na bieżąco za pomocą Skype'a i korespondencji mailowej. Ponieważ działania zaplanowano naprzemiennie w Polsce i Norwegii, trzeba było ustalić, na ile często te wymiany są możliwe w ciągu dwóch i pół roku – ile razy Norwegowie mogą przyjechać do Polski i ile razy mogą przyjąć gości w Terråk.

Na etapie przygotowania wniosku zdecydowano o włączeniu w realizację projektu władz samorządowych, sieciowaniu okolicznych bibliotek publicznych oraz wybranych instytucji i organizacji działających na terenie Małopolski. Efektem kilku tygodni polsko-norweskiej pracy było opracowanie projektu o nazwie „Edukacja kulturowa społeczności małopolskiej poprzez cykl warsztatów artystycznych – PEACE PAINTING w Polsce i w Norwegii”. Uzyskał wysoką lokatę wśród zakwalifikowanych przedsięwzięć, a proszowicka biblioteka była jedyną małą instytucją na liście beneficjentów.

Z jednej strony pojawiła się ogromna radość, z drugiej – obawy, czy tak szeroko zakrojone przedsięwzięcie uda się zrealizować i pogodzić z dotychczasową działalnością. Niepokoje wydawały się uzasadnione, bo w bibliotece pracuje tylko dziewięć osób, a siedziba mieści się w starej kamienicy, która wymaga remontu. Większość działań należało więc przeprowadzić na zewnątrz. Na bibliotekę spadła też niemała odpowiedzialność finansowa – w ramach projektu do kwietnia 2016 roku zarządzać będzie budżetem, którego wartość stanowi dwukrotność rocznej dotacji na podstawową działalność placówki. Za obopólną zgodą ustalono, że to biblioteka będzie odpowiedzialna za prowadzenie całego projektu i jego obsługę finansową. Całość dotacji będzie wydatkowana w Małopolsce, a wkład własny strony norweskiej będzie polegał na pokryciu kosztów przejazdu z Terråk na norweskie lotnisko oraz dofinansowaniu zakupu materiałów malarskich na warsztaty organizowane w Norwegii.

---

## Wspólne działania

Pierwsze spotkanie zaplanowane zostało w Proszowicach. W marcu 2014 roku na krakowskim lotnisku w Balicach wylądowała grupa dwanaścioro młodych ludzi, z liderką Catrine Gangstø. Na kilka dni wspólnego pobytu proszowickie Centrum Kultury i Wypoczynku zamieniło się w dużą pracownię malarską, gdzie pod okiem Norweżki powstawały pierwsze prace polsko-norweskiej grupy młodzieży. Podczas warsztatów stanęli przy sztalugach uczniowie z Proszowic, ale także z Białego Dunajca, Miechowa, Myślenic, Koszyc, Nowego Brzeska i Starego Sącza – małopolskich miejscowości zaangażowanych w realizację projektu.

Oprócz działań artystycznych wspólny pobyt stał się okazją do spotkań, rozmów i integracji. Goście z Norwegii opowiadali o swojej historii i współczesnym życiu, mówili o tym, z czego są dumni. Catrine Gangstø w części oficjalnej spotkania inauguracyjnego przybliżyła ideę malarstwa dla pokoju, mówiła o wyzwaniu emocji, które umożliwia malowanie i radości dzielenia się nimi, o tworzeniu mostu między światem dzieci i młodych ludzi a światem dorosłych.

Młodzi ludzie szybko nawiązali ze sobą dobry kontakt, choć na początku Norwegowie wyglądali na nieco przestraszonych. Jeszcze zanim pojawili się w Proszowicach, do organizatorów docierały sygnały, świadczące o obawach ich rodziców, którzy nie wiedzieli, do jakich domów trafią ich dzieci i komu je powierzają. Na to wszystko nałożyły się pierwsze wiadomości o niepewnej sytuacji na Ukrainie, co siłą rzeczy potęgowało ich niepokój. Jednak goście szybko zaprzyjaźnili się z gospodarzami, którzy zapewnili im mnóstwo, często spontanicznie organizowanych, atrakcji. Młodzi ludzie czuli się razem tak dobrze, że podczas pożegnań na lotnisku trudno im było się rozstać.

Pierwsze spotkanie było ważnym sprawdzianem zdolności organizacyjnych i logistycznych strony przyjmującej. W realizację zadania włączyły się lokalne instytucje: szkoła, która udostępniała salę gimnastyczną (pomimo że na drugi dzień miały się w niej odbyć egzaminy), lokalny dom kultury udostępnił pomieszczenia służące za pracownię plastyczną, Caritas pomagał w przygotowaniu posiłków. Nieocenioną pomoc wniosła do projektu nauczycielka plastyki, odpowiedzialna za sprawy artystyczne, decydując o zakupach materiałów plastycznych i w kwestiach technicznych. Obrazy, które powstały podczas warsztatów, zostały uzupełnione o metryczkę w postaci zapisu imienia, nazwiska i zdjęcia autora, tytułu i 2–3-zdaniowego opisu. Za ich przygotowanie odpowiedzialni byli wolontariusze z Peace Painting.

Obrazy opatrzone metryczkami podróżują po świecie. Trafiają do rąk polityków, zdobią ściany ministerstw i urzędów, pojawiają się w miejscach użyteczności publicznej – na lotniskach, w szpitalach, centrach handlowych. Przekazywanie obrazów to wypracowany przez Peace Painting sposób wpływania na osoby decyzyjne. Trudno nie przyjąć prac od kogoś, kto angażuje się w działania na rzecz pokoju, a poza tym malarstwo dziecięce samo w sobie ujmuje i chwyta za serce.

---

---

*To, że można po prostu zadzwonić do kancelarii ministerialnej i umówić się na przekazanie takich prac, było dla mnie odkryciem. W naszym projekcie też zostało zaplanowane takie działanie. Wybieramy się do Warszawy z malarstwem dla pokoju. Na tę chwilę jeszcze nie wiemy, czy trafimy z obrazami do ministra kultury czy może Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Nie wiemy, co z tego może jeszcze wyniknąć – mówi Katarzyna Wawrzeń.*

Oprócz spotkań wyjazdowych, równolegle realizowane są warsztaty malarskie w Akademii Sztuk Pięknych. To dla młodych ludzi duże przeżycie, bo mogą tworzyć w prawdziwych pracowniach malarskich pod okiem artystów i wykładowców krakowskiej uczelni, brać udział w wykładach, np. o malarstwie przestrzennym i pejzażu miejskim. Poświęcają im swój czas profesjonaliści, którzy traktują ich wysiłki bardzo poważnie.

Na przełomie maja i czerwca do Norwegii wyruszyła czterdziestoosobowa grupa z Małopolski – nastolatki z Proszowic i okolicznych miejscowości partnerskich wraz z dziesięciorgiem opiekunów. Pierwszym miejscem, do którego dotarli, było Oslo, gdzie gospodarze zaprowadzili ich do Muzeum Narodowego i Muzeum Muncha.

Na zajęciach w Terråk młodzi ludzie wspólnie analizowali prace Muncha, rozmawiali o tym, co może wyrażać dzieło norweskiego ekspresjonisty i sami tworzyli wariacje na jego temat. Prowadząca warsztaty Catrine uczyła młodych ludzi intuicyjnego doboru kolorów i dostrzegania emocji, które towarzyszą powstawaniu obrazów, zachęcała do znalezienia dla siebie optymalnego miejsca do pracy i barw wyrażających aktualny stan ducha. Powstały ciekawe obrazy inspirowane „Krzykiem” i jego czterema wersjami.

Dla strony norweskiej przyjęcie tak licznej grupy było sporym wyzwaniem organizacyjnym, jednak zakwaterowanie 50-osobowej grupy u rodzin okazało się sprawnie zorganizowanym przedsięwzięciem, a przyjazd młodzieży z Polski spotkał się z ciepłym i życzliwym przyjęciem. Licząca dwustu mieszkańców społeczność Terråk jest zintegrowana mimo rozległych przestrzeni i dużych odległości dzielących domy.

Dla Polaków wizyta była ważnym doświadczeniem kulturowym, które pozwoliło z innej perspektywy spojrzeć na życie w Polsce. Mieszkanie pod jednym dachem było okazją, by dowiedzieć się, jak mieszkają i żyją Norwegowie. Okazało się, że rzadko oglądają telewizję, a bardzo ważny jest dla nich sport i wszelka aktywność na świeżym powietrzu. Nie przeszkadza im w tym surowy klimat, bo ich zdaniem nie ma złej pogody, a co najwyżej nieodpowiedni ubiór.



---

## Współpraca na co dzień

W Terråk od dziewięciu lat mieszka Polka – Aldona. To dzięki jej pomocy nie pojawiają się problemy z komunikacją czy niedomówienia. Norwedzy zaangażowali ją do uczestnictwa w jednej z polsko-norweskich rozmów na Skypie i od tej chwili pełni w zespole projektowym ważną rolę pośredniczki i tłumaczki. Gdyby nie to wsparcie, bieżąca komunikacja i prowadzenie wszelkich ustaleń byłyby znacznie trudniejsze. Młodzi ludzie biorący udział w wymianie utrzymują kontakty za pośrednictwem Facebooka, a im dłużej obie strony pozostają w kontakcie, tym lepiej się rozumieją. To jedna z wartości dodanych projektu, bo każdy kontakt wymusza konieczność porozumiewania się w języku obcym.

Norwescy partnerzy mają bardzo silne poczucie misji i idealistyczne podejście do swoich działań. Z pewnością wynika to z ich sposobu patrzenia na świat i artystycznej osobowości Catrine – *spiritus movens* zespołu. Nie przywiązują wagi do rzeczy przyziemnych, co czasami jest kłopotliwe, np. kiedy polskie ministerstwo wymaga dosłania skanów dokumentów w określonym terminie. W takich sytuacjach pomoc Aldony jest nieoceniona. Różnice w podejściu do działania często zdumiewają – w siedzibie norweskiego stowarzyszenia utrzymującego kontakty z organizacjami na całym świecie nie ma skanera czy drukarki i trzeba wybrać się do pobliskiej biblioteki, żeby coś zeskanować. Podobne zdziwienie wywołuje w Norwegach polska biurokracja. Goście z Terråk nie mogli zrozumieć, dlaczego mają wielokrotnie podpisywać listy obecności, skoro przecież są na miejscu i muszą udowadniać komuś rzeczy oczywiste. To ich zdaniem duże marnotrawstwo papieru i czasu. W Norwegii stopień powszechnego zaufania jest znacznie większy. Zakłada się, że wszyscy w dobrej wierze robią dobre rzeczy.

Spotkania na Skypie organizowane są kilka razy w miesiącu. Po stronie norweskiej uczestniczą w nich trzy osoby: Catrine, nauczyciel języka angielskiego, który jest niezwykle skrupulatny i dopytuje o szczegóły, oraz Aldona, która przesyła później stronie polskiej istotne informacje dotyczące oczekiwań partnerów. Po stronie polskiego zespołu w rozmowach uczestniczą zazwyczaj dwie osoby: dyrektor proszowickiej biblioteki oraz Izabella Krzywkowska – nauczycielka i tłumaczka języka angielskiego, mająca duże doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy europejskich i realizacji wymian międzynarodowych. Zespół projektowy jest informowany na bieżąco o uzgodnieniach prowadzonych za pośrednictwem Skype'a. Później pozostaje wdrożenie w życie działań, które mają doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów projektu.

---

Proszowicka biblioteka, która jest też współorganizatorem innych międzynarodowych przedsięwzięć, wiele zyskuje na takich kontaktach: nowe tematy projektów, nowe obowiązki, nowe doświadczenia.

---

### 3. Międzynarodowe partnerstwa w Piekarach Śląskich

Powołanie na stanowisko dyrektora Biblioteki w Piekarach Śląskich w 2008 roku zmusiło mnie do postawienia sobie wielu pytań. Jak widzę bibliotekę w środowisku? Jaki kierunek chcę nadać jej działaniom? Jakie będą moje (nasze) priorytety? Kim jest nasz użytkownik i czego może oczekiwać? Jaka jest biblioteka, z której sama chętnie korzystałabym? Odpowiedzi na te pytania spowodowały, że zaczęłam wprowadzać zmiany. Szukałam potwierdzenia mojej wizji biblioteki, jako miejsca pełnego ludzi, pasji i pomysłów, niebanalnego i ulubionego. I właśnie wtedy znalazłam się w konsulacie amerykańskim w Krakowie na telekonferencji z polskojęzycznymi pracownikami Biblioteki Publicznej z nowojorskiego Brooklynu. Działania brooklińskiej biblioteki wzbudziły mój zachwyt.

Wkrótce potem powstała Strategia Rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej w Piekarach Śląskich do roku 2015. Wpisując do niej punkt o nawiązaniu współpracy z bibliotekami zagranicznymi, nie przypuszczałam, że nasza współpraca międzynarodowa rozwinie się z takim rozmachem. Wówczas celem była przede wszystkim wymiana doświadczeń zawodowych z instytucjami zagranicznymi.

Na początku szukałam kontaktu bez powodzenia. Wiedziałam, kogo poszukuję, ale nie wiedziałam, jak go znaleźć. Przeszukiwanie stron internetowych bibliotek niewiele dawało, bo zwykle są one jedynie w języku danego kraju. Wtedy znalazłam zaproszenie do udziału w programie Sister Libraries, zorganizowanym przez międzynarodową organizację europejskich bibliotek publicznych NAPLE Forum<sup>14</sup>. Program polega na wymianie doświadczeń i współpracy pomiędzy bibliotekami publicznymi należącymi do NAPLE. Formy współpracy nie są ściśle określone – NAPLE Forum pomaga skontaktować ze sobą biblioteki, niczego nie narzucając, ale też niczego nie finansując. Biblioteka, która chce wziąć udział w programie, musi po prostu napisać swoje CV, które zostaje umieszczone na [stronie internetowej](#). Partnera szukamy wedle własnych upodobań. Do tej pory do programu zgłosiło się 78 bibliotek europejskich. Najpierw poszukiwaliśmy biblioteki z miast o podobnej liczbie mieszkańców, ale gdy Biblioteka w Piekarach Śląskich przystępowała do programu, bibliotek uczestniczących było o wiele mniej niż obecnie i prawie żadna nie spełniała takiego warunku. Zresztą to nie jest dobry klucz, bo przecież to nie liczba mieszkańców ma wpływ na aktywność biblioteki. Jeszcze raz wraz z pracownikami przeanalizowałam kandydatki na „siostrę”, ale pod kątem aktywności – tych zbieżnych z naszymi, ale też nowych, które mogłyby być dla nas inspiracją. Wysłałam zaproszenia do współpracy do bibliotek z czterech różnych krajów. I nic. Cisza. Po trzech tygodniach moja cierpliwość się skończyła i wysłałam zaproszenia do kolejnych kilku bibliotek. I znów brak odpowiedzi, i rozczarowanie, że nikt nas nie chce! Aż tu

14 NAPLE Forum (National Authorities on Public Libraries in Europe) zostało założone w 2002 roku jako międzynarodowa organizacja pozarządowa, której celem jest dbanie o interesy bibliotek narodowych Europy i promowanie strategii rozwoju dla bibliotek publicznych. Polska należy do tej organizacji od czerwca 2011 roku.

Więcej informacji na temat NAPLE Forum można znaleźć na stronie internetowej: <http://naple.mcu.es/>

nagle jednego dnia przysłyły trzy pozytywne odpowiedzi, a za tydzień dwie następne. Stanęliśmy przed wyborem spośród pięciu kandydatek. Skończyło się na tym, że założyliśmy rodzinę Bibliotek Siostrzanych! A po pewnym czasie z pięciu bibliotek zrobiło się siedem – mamy dwie placówki z Chorwacji, dwie z Finlandii, dwie z Hiszpanii i jedną z Litwy. I to działa! Ze wszystkimi podpisałam porozumienie partnerskie o współpracy w zakresie „szeroko rozumianej kultury i edukacji”. Tym sposobem nic nas nie ogranicza tematycznie i możemy wspólnie realizować różnorodne działania.

Na początku zaprosiliśmy nasze pięć „siostr” do aktywności typu:

- » konkurs plastyczny z nagrodami z okazji Mistrzostw Europy w piłce nożnej w Polsce EURO 2012 „We All Are EUROpean”,
- » robienie zakładki przez dzieci z naszych bibliotek i ich wymiana,
- » wspólny udział w akcji promującej czytanie „5 minut dla książki” (w tym celu przetłumaczyliśmy nawet fragment książki *Przyślę panu list i klucz* na hiszpański),
- » pozdrowienia przez radio.

Współpraca się rozwijała, jednak wciąż mi przeszkadzało, że nie znamy się osobiście. Ponieważ NAPLE Forum niczego nie finansuje, więc trzeba było szukać innej drogi, aby móc się spotkać. W tym czasie już mocno interesowałam się środkami unijnymi z programów umożliwiających rozwój zawodowy. Postanowiłam wykorzystać program „Młodzież w działaniu. 4.3 Szkolenie i tworzenie sieci”, w ramach którego można było zdobyć dofinansowanie na szkolenie osób pracujących z młodzieżą, wymianę doświadczeń, fachowej wiedzy i dobrych praktyk pomiędzy osobami pracującymi z młodzieżą i w organizacjach młodzieżowych, jak również na działania, które mogą prowadzić do powstania trwałych i dobrych projektów, przedsięwzięć partnerskich i sieci. Zapytałam siostrzane biblioteki, czy chcą przyjechać do Polski i w rezultacie w naszej bibliotece powstał projekt „Sister Libraries in Action for Youth” na wizytę przygotowawczą. Jest to krótkie spotkanie z partnerami (także potencjalnymi), które służy ulepszeniu i rozwinięciu aktualnej współpracy oraz przygotowaniu przyszłego projektu międzynarodowego. Projekt dostał dofinansowanie i we wrześniu 2012 roku osoby znane sobie przede wszystkim z maili po raz pierwszy miały stanąć twarzą w twarz. Ale życie nie jest takie proste! Sześć tygodni przed spotkaniem biblioteka z Katalonii w Hiszpanii zrezygnowała z przyjazdu. Żeby wizyta przygotowawcza mogła dojść do skutku, potrzeba minimum dwóch partnerów. My mieliśmy ich więcej, ale szkoda byłoby oddawać pieniądze. Należało więc rozejrzeć się za nowym partnerem. Kiedyś, będąc na seminarium kontaktowym w Birmingham, poznałam sympatyczną kobietę z biblioteki w Kownie na Litwie, więc zaproponowałam im współpracę. Biblioteka podjęła temat i po kilku dniach mieliśmy nowego partnera. Ale za to, bez podawania przyczyn, zrezygnowała biblioteka z Chorwacji. Trzy tygodnie przed terminem spotkania! Jednak znalazłam na ich miejsce wspaniałego partnera z chorwackiej Korčuli. Biblioteka zatrudnia trzy osoby, a jednak w ciągu dwóch tygodni udało im się załatwić wszystkie formalności i w oznaczonym czasie dwie z nich razem z przedstawicielami pozostałych partnerów zagościły w Piekarach Śląskich. Podobno

w przygotowaniach do wyjazdu do Polski pomagali nawet czytelnicy! To było wspaniałe spotkanie, które wiele wniosło do naszej współpracy i zaowocowało nowymi pomysłami, choć w większości z naszej strony.

Zależało nam na odwiedzeniu naszych siostrzanych bibliotek, żeby zobaczyć, jak pracują, jaką posiadają infrastrukturę, jakie prowadzą działania, i przede wszystkim czegoś nowego się nauczyć. Zaproponowałam udział w nowym projekcie, do którego zaprosiłam także instytucje spoza programu Sister Libraries. Projekt „Library. I Love it!” angażuje do współpracy osiem instytucji, w większości bibliotek publicznych, z Austrii, Chorwacji, Czech, Finlandii, Hiszpanii, Polski, Turcji, Włoch. Tematem projektu jest pokazanie roli współczesnych bibliotek w życiu europejskich społeczności lokalnych jako prężnych ośrodków edukacji nieformalnej. Celem zaś jest wzrost i nabycie przez uczestników kompetencji, które pozwolą na podniesienie atrakcyjności europejskich bibliotek i przyniosą wymierne korzyści dla ich użytkowników w postaci wzrostu zainteresowania uczeniem się, czytelnictwem i świadomą aktywnością obywatelską. W ramach projektu realizowane są spotkania u poszczególnych partnerów. Każde spotkanie to aktywne uczestnictwo w trzech blokach tematycznych:

- » *Pochwal się!* – prezentacja kluczowych działań partnera-gospodarza w zakresie edukacji nieformalnej,
- » *Dowiedz się!* – warsztat, dobra praktyka, seminarium,
- » *Zobacz!* – miejsca związane z szeroko rozumianym uczeniem się.

Powstaje także *Inspirator nowoczesnego bibliotekarza*, który stanie się międzynarodowym przewodnikiem nowoczesnych, kreatywnych bibliotekarzy w Europie. Działania projektowe odbyły się już w Polsce, gdzie nasi partnerzy wzięli m.in. udział w IV Kongresie Bibliotek Publicznych w Warszawie organizowanym przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, w Turcji, Hiszpanii i we Włoszech. Projekt realizowany jest przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej, a pomysłodawcą i koordynatorem jest Miejska Biblioteka Publiczna w Piekarach Śląskich. Najważniejsze jest jednak to, że przynosi on ogromną satysfakcję wszystkim uczestnikom!

## Jak wybrać dobrego partnera do współpracy międzynarodowej

Warto najpierw się zastanowić, jakie wspólne przedsięwzięcie chcemy zrealizować, bo trudno spodziewać się zaangażowania od partnera, któremu obca jest tematyka naszego projektu. Czy powinniśmy szukać kogoś, kto ma wiedzę i doświadczenie pozwalające na realizację proponowanego projektu, czy może poszukiwać kogoś, kto uzupełni nasze kompetencje? Warto postawić na innowacyjność partnera, ale zainteresować się też, jak bogatą ma historię działalności. Należy starać się poznać osoby, z którymi przyjdzie nam współpracować, zwrócić uwagę, czy mogą dodać coś ekstra do naszego projektu. Ważne jest też to, czy mają odpowiednie umiejętności komunikacyjne i czy możemy na nich polegać. Realizacja projektu międzynarodowego nie trwa

przez jeden dzień – wymaga zazwyczaj wielu przygotowań, uzgodnień, wzajemnej pomocy, a także raportowania. Trzeba też pamiętać, że jeżeli nasz partner wnosi coś do współpracy, to także oczekuje czegoś w zamian. Dlatego korzyści powinny być obopólne zarówno dla instytucji, jak i dla indywidualnych osób. Tylko wówczas mamy szansę na efektywne funkcjonowanie i odniesienie sukcesu, a co za tym idzie, na trwałość współpracy.

## Trudności we współpracy

Gdy brałam udział w seminarium kontaktowym w Birmingham „Back to work, back to learning”, pracowaliśmy w grupach, starając się stworzyć podwaliny pod przyszłe partnerstwa i projekty. W naszej grupie (sześciu potencjalnych partnerów) wymyśliliśmy projekt polegający (w dużym uproszczeniu) na podróżowaniu rowerem przez regiony, w których partnerzy (czyli my) mają swoje siedziby. Powstał całkiem jasny zarys projektu, a szczegóły mieliśmy dopracować już przy pisaniu wniosku. Miało być sportowo, odkrywczym i edukacyjnym. Z chęcią oddaliśmy rolę koordynatora Wielkiej Brytanii, licząc na poprawność językową projektu. Wymieniliśmy kontakty i każdy pojechał w swoją stronę. Gdy po pewnym czasie nasz koordynator przysłał nam rozszerzoną wersję projektu, okazało się, że wraz z partnerem z Irlandii zmienili grupę docelową – uczestnikami miały być w większości osoby z niepełnosprawnością. Mimo że nasza biblioteka prowadzi działania na rzecz osób z niepełnosprawnością, to podobnie jak i pozostali partnerzy wycofaliśmy się z projektu ze względu na brak kompetencji i odpowiedniego zaplecza. Projekt nie został zrealizowany, a partnerstwa nie doszły do skutku.

## Partnerstwa międzynarodowe – co jest ważne

W każdym partnerstwie istotne są **kwestie finansowe**. Czasami do działań wystarczą niewielkie środki z własnego budżetu, ale większe projekty wymagają pozyskania funduszy z innych źródeł. Zawsze, bez względu na to, czy mamy podpisaną umowę o współpracy, czy też nie, warto napisać i podpisać umowę dotyczącą sposobu rozliczeń finansowych między partnerami. A już co najmniej zachować na czas trwania projektu (i nie tylko) wszystkie maile, które dotyczą finansów. Należy też z wyprzedzeniem zadbać o harmonogramy i scenariusze wydarzeń. W porozumieniu partnerskim dobrze jest określić obowiązki partnerów, nawet jeśli są one jednakowe dla każdego z nich. To wszystko bardzo ułatwia monitorowanie działań.

Dobry projekt to przede wszystkim **dobry pomysł i przemyślane, logicznie połączone działania**. Wybór partnera musi mieć uzasadniony związek z projektem. Należy zwrócić uwagę, czy cele naszego projektu wpisują się w priorytety organizacji/ konkursu, do których aplikujemy o środki.

---

Wreszcie **tytuł projektu**. Choć teoretycznie nie podlega on ocenie, to jednak świadczy o błyskotliwości beneficjenta. Na pewno warto poświęcić mu trochę uwagi. Przykład z najnowszego projektu naszej biblioteki w obszarze nowych technologii, który nazwałam „Programowanie ciekawości”. Pierwsze słowa z uzasadnienia ekspertów brzmią: „Świetny tytuł”, a przecież zamiast się głowić, mogłam napisać po prostu „Zachęcanie młodzieży do poznawania nowych technologii”, ale to brzmi okropnie i raczej nikogo nie przyciągnie, zwłaszcza młodych!

Nieocenionymi narzędziami do **znalezienia partnerów** są własne kontakty. Często wystarczy, że znamy kogoś sprawdzonego – i udaje się stworzyć dobre partnerstwa. Podobną rolę spełniają seminaria i konferencje o charakterze międzynarodowym. Warto brać w nich udział i zawsze przywozić ze sobą materiały informacyjne o uczestnikach. Pozostają jeszcze internetowe bazy danych, które są bardzo bogatym źródłem poszukiwania partnerów. Oto kilka przykładów:

- » <http://www.transnational-toolkit.eu/home.aspx>
- » <http://www.eurodesk.pl/partnerzy>
- » <http://thepartneringinitiative.org/w/resources/>
- » <http://www.partnershipbrokers.org/>
- » <http://partnership.esflive.eu/>
- » <http://www.twinning.org/pl/>
- » [http://europa.eu/youth/evs\\_database](http://europa.eu/youth/evs_database)

Gdy już znajdziemy wymarzonego kandydata do współpracy, warto przed jej rozpoczęciem przyjrzeć się naszym partnerom, zrozumieć źródła ich odmienności, a przede wszystkim przyjąć otwartą postawę, gotową do kompromisów. Warto mieć na względzie różnice kulturowe, takie jak religia, symbole narodowe, kultura organizacyjna czy równość szans. Choć na podstawie moich doświadczeń mogę powiedzieć, że największa różnica kulturowa to... podejście do pracy: reagowanie na maile, udzielanie odpowiedzi, proponowanie rozwiązań, wypełnianie dokumentów. Cierpliwość okazuje się niezwykle pożyteczną cechą, choć czasami zostaje wystawiona na próbę. Jednak w sytuacji, gdy odwiedzamy kraj, którego kultury nie znamy, to partner zajmuje się wieloma praktycznymi względami, które finalnie ułatwią nam pobyt.

Warto także poświęcić kilka słów znaczeniu **komunikacji** w partnerstwie międzynarodowym. Niewiele da się zdziałać bez znajomości języka angielskiego. Oczywiście możliwa jest sytuacja, gdy wszyscy partnerzy znają np. hiszpański lub polski, ale to rzadkość. Na początku nie znałam języka angielskiego i musiałam posługiwać się internetowymi translatorami. To cudowne wynalazki, ale trzeba mieć je pod kontrolą, bo mogą zaprowadzić nas w nieoczekiwanym kierunku! Należy więc albo zacząć się uczyć (jak było w moim przypadku), albo odświeżyć zapomniany dawno język. No i zachęcić do nauki współpracowników! Aplikacje o środki finansowe w większości składamy w języku polskim, jak np. wniosek o dofinansowanie wolontariatu europejskiego. Ale gdy otrzymamy dofinansowanie i uczestnicy przyjadą, wtedy trzeba się z nimi porozumieć. Jest to także świetny sposób na doskonalenie języka na żywo.

Warto też używać różnych bezpłatnych narzędzi nowoczesnej komunikacji, aby szybciej przełamać bariery. Rozmawiamy, mimo popełnianych błędów. To pozwoli lepiej się poznać, ale też zauważyć, że druga strona niekoniecznie jest mistrzem w posługiwaniu się angielskim, czy innym językiem obcym. Zawsze po rozmowie można wysłać mail (wcześniej sprawdzony przez kogoś bieglejszego od nas), w którym upewnimy się, czy zostaliśmy dobrze zrozumiani i czy sami dobrze zrozumieliśmy rozmówcę. Radzę skorzystać z narzędzi komunikacyjnych, które nie narażają użytkowników na koszty lub znacznie je zminimalizują. Mogą to być:

1. Telefonia internetowa umożliwia odbywanie bezpłatnych rozmów między dwoma użytkownikami Internetu, lub z bardzo tanich połączeń między komputerem a telefonem. Wystarczy zainstalować na komputerze bezpłatne oprogramowanie, a potem zalogować się i rozpocząć rozmowę. Możliwe są także bezpłatne grupowe rozmowy wideo. Takie usługi oferuje obecnie wielu operatorów, np. [www.skype.com](http://www.skype.com) czy [www.google.com/talk](http://www.google.com/talk).
2. Nowe technologie (dostępne bezpłatnie) umożliwiają nam także współpracę on-line, np. równoczesne uczestniczenie w wideokonferencji, wspólną pracę na tym samym dokumencie przez kilka osób/partnerów. Zmiany wprowadzone w dokumencie widzą wszyscy uczestnicy dyskusji i mogą od razu zareagować. Możemy dzięki temu zredukować ryzyko wynikające z odległości między partnerami. Do elektronicznych narzędzi współpracy on-line należą np. [www.google.com/google-d-s/b1.html](http://www.google.com/google-d-s/b1.html), [www.thinkfree.com](http://www.thinkfree.com) lub [www.zoho.com](http://www.zoho.com).
3. Do sprawnej komunikacji możemy wykorzystać także komunikator internetowy, który pozwala na natychmiastowe przesyłanie tekstów między komputerami w sieci. Możemy skorzystać z wielu komunikatorów, np. ICQ, VoIP.
4. Można także pracować w internetowych grupach osób zaangażowanych w projekt oraz osób, z którymi współpracujemy. Założenie takiej grupy umożliwia wymianę opinii, zdjęć i informacji, stworzenia kalendarza wydarzeń lub tablicy ogłoszeń np. <http://groups.google.com> czy <http://group.yahoo.com>.
5. Do zawiązania dobrego partnerstwa, zwłaszcza międzynarodowego, potrzebny jest nie tylko zapał oraz dobre chęci, ale również **wspólna wizja i wspólne cele** do zrealizowania, których sami nie bylibyśmy w stanie osiągnąć.

Najlepsza wiedza to nabyta przez doświadczenie. Partnerstwa zagraniczne otwierają przed nami nowe możliwości, służą integracji i wzajemnej inspiracji, rozwojowi osobistemu i wzrostowi kompetencji zawodowych, tworzą okazję do refleksji, porównań i oceny własnych osiągnięć. Uczą poszanowania różnorodności kulturowej, ułatwiają ludziom z różnych środowisk realizację wspólnych działań. Nowe umiejętności uczestników projektów, wzrost tolerancji i zrozumienia dla odmienności stanowią większą wartość niż suma rozwiązań i rezultatów, jakie każdy partner mógłby wypracować w tym zakresie samodzielnie. Jest to nowa wartość, która nie powstałaby w przypadku realizacji na poziomie krajowym.

---

---

Biblioteka w Piekarach Śląskich ma obecnie zawiązanych 13 partnerstw międzynarodowych, także w obszarze wolontariatu europejskiego. Praktykujemy również współpracę bez pisemnych porozumień. Chociażby właśnie z NAPLE Forum, z którym kooperacja bardzo dobrze nam się układa<sup>15</sup>. Dzisiaj wielu spośród naszych partnerów jest naszymi przyjaciółmi. Znamy swoje oczekiwania, wiemy, że możemy na sobie polegać. Gościmy w piekarskiej bibliotece wolontariuszy europejskich z krajów Unii Europejskiej oraz spoza niej. Każdy z nich przez rok stanowi część naszej społeczności i wnosi wkład w jej rozwój, angażując się w działania społeczno-kulturalne. Wolontariusz czerpie z kultury polskiej, a jednocześnie jest ambasadorem kultury swojego kraju. To naprawdę zbliża.

Nawiązując współpracę międzynarodową, nie robiłam diagnozy społecznej, zaufałam instynktowi i Henry'emu Fordowi, założycielowi spółki Ford Motor Company, który powiedział: „Gdybym na początku swojej kariery jako przedsiębiorcy zapytał klientów, czego chcą, wszyscy byliby zgodni: chcemy szybszych koni. Więc ich nie pytałem”.

---

<sup>15</sup> Więcej można przeczytać tutaj: <http://sisterlibrariesnaple.wordpress.com/nsl-day/>