

Więcej miejsca
dla rozwoju
społeczności lokalnej

Michael Pitchford, Paul Henderson

Więcej miejsca dla rozwoju społeczności lokalnej

Centrum Wspierania
Aktywności Lokalnej **cal.**

Spis treści

Przedmowa	7
Podziękowania	9
1. Wstęp	11
2. Rozwój społeczności lokalnych: rys historyczny	
Paul Henderson	17
3. Miejsce przy stole?	
Zmienny kontekst rozwoju społeczności lokalnych	29
4. Czy możemy zrobić coś więcej?	
Ocena celu i roli rozwoju społeczności lokalnych	43
5. Osiąganie zmian: powstanie partnerstw i ich wpływ	
na praktykę rozwoju społeczności lokalnych	69
6. Dla kogo? Odpowiedzialność a rozwój społeczności	
lokalnych	89
7. Gdzie dzisiaj znajduje się rozwój społeczności	
lokalnych?	107
Bibliografia	129
Rozmówcy	135
Fundacja Rozwoju Społeczności Lokalnych	
(Community Development Foundation, CDF)	147

Przedmowa

Rozwój społeczności lokalnych ma długą i bogatą historię. W niniejszej publikacji przedstawiono opinie i obserwacje grupy praktyków z dużym doświadczeniem i wiedzą, pomocne dla osób, które działają w obszarze rozwoju lokalnego. W książce zaprezentowano kontekst historyczny rozwoju społeczności lokalnych, poczynając od końca lat sześćdziesiątych, aż po dzień dzisiejszy. Osobiście ze szczególnym zainteresowaniem czytałam o różnych metodach wykorzystywanych przez działaczy w celu osiągnięcia zmian oraz o tym, jak się one zmieniały na przestrzeni lat.

U podstaw rozwoju społeczności lokalnych leży zasada uczenia się z praktyki i nie ma nic lepszego, jak móc czerpać z doświadczeń tych, którzy już to robili przez wiele lat. Mimo że warunki dla rozwoju lokalnego są dziś całkiem inne od tych z końca lat siedemdziesiątych, to wiele praktycznych wyzwań, o których tu mowa, jest wciąż aktualnych, na przykład konieczność uświadomienia sobie i stronom korzyści, jakie płyną z rozwoju lokalnego zarówno dla społeczności, jak i dla rządu.

Celem tej publikacji jest przekazanie wartościowych spostrzeżeń doświadczonych praktyków a jednocześnie zainicjowanie debaty dotyczącej rozwoju społeczności lokalnych, do poprowadzenia której chcielibyśmy przygotować naszych partnerów. Rozwój społeczności lokalnych w ostatnich latach odnotował wzrost zainteresowania, jednak zważywszy na coraz częstsze doświadczanie niespodziewanych zmian w naszych społecznościach, należy praktykę rozwoju społeczności lokalnych ciągle do tego przygotowywać i odpowiednio wyposażać. Prowadzona razem

Podziękowania

z rządem i instytucjami sektora publicznego praca ze społecznościami może je wspierać w osiągnięciu pozytywnych zmian. Książka ta stanowi cenny przyczynek do dyskusji nad rozwojem społeczności lokalnych i działaniami lokalnymi.

Alison Seabrooke
Dyrektor Community Development Foundation

Jestem wdzięczny wielu ludziom, którzy pomagali mi przy tworzeniu tej publikacji, a w szczególności Mickowi Hamilton z Laings, który zechciał sfinansować pierwotny pomysł. Chciałbym podziękować wszystkim osobom, z którymi przeprowadzałem wywiady i którym jestem wdzięczny za ich cierpliwość dla moich pytań i poświęcany mi czas. Słuchając ich, nauczyłem się bardzo wiele i mam nadzieję, iż odnajdą swoje przemyślenia na kolejnych kartach. Paul Henderson i Catriona May nieustannie świadczyli pomoc – bez nich niniejsza publikacja nie powstałaby w takiej formie. Alison Gilchrist, Marj Mayo, Beth Longstaff, Sal Hampson i Jil Bedford uprzejmie zgodzili się podzielić swoimi cennymi i taktownymi uwagami do lektury. Inni przyjaciele i koledzy, dzięki którym książka zyskała większą klarowność treści, to: Melanie Bowles, Cara Macdowall, Jayne Humm, Jenny Fisher, Lesley Graham i Mae Shaw.

Szczególne wyrazy wdzięczności składam na ręce Sacramento Rodrigues i Johna Stone za wsparcie administracyjne, które pozwoliło na luksus odpłynięcia nieco dalej i przeprowadzania wywiadów z praktykami z przeszłości. Wszystkim, którzy pomogli, spierali się i prowokowali – dziękuję.

1 • Wstęp

Rozpoczynając moją pierwszą pracę jako praktyk rozwoju społeczności lokalnych, przypuszczałem, że rozwój społeczności lokalnych jest jeszcze w powijakach, że to zupełnie nowy sposób pracy. Byłem całkiem pochłonięty tym, co się wtedy działo, przede wszystkim zaś zdobyciem funduszy na kolejny projekt, który wraz ze współpracownikami już mieliśmy w zanadrzu. Teoria nie gościła w naszej pracy i wiele kwestii, które inni znali już od dawna, my odkrywaliśmy metodą prób i błędów. Zakasaliśmy rękawy i skupiliśmy się na uczeniu się od tych, z którymi i dla których pracowaliśmy. Dopiero kiedy do projektu, nad którym pracowaliśmy, zatrudniono starszego pracownika z doświadczeniem w rozwoju społeczności lokalnych, zaczęło do mnie docierać, że choć nasza praca szła w zasadzie pomyślnie, to jednak niekoniecznie była przełomowa i prawdopodobnie moglibyśmy osiągnąć znacznie więcej. Nowy współpracownik chętnie i z delikatnością, aby nie urazić mojego poczucia własnej wartości, pokazał, jak wiele w tej pracy zrobili już inni w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, jakie przeszkody napotkali, jakie obrali drogi i czego się nauczyli. Powoli wszystko stawało się jasne, a mnie zaintrygowała myśl uczenia się od praktyków z dużym doświadczeniem w rozwoju społeczności lokalnych i przekładania tej wiedzy na moją własną pracę.

Człowiek najlepiej uczy się na swoich błędach, ale cóż za wspaniały zasób wiedzy mają ci, którzy praktykują od lat.

Tak zrodził się pomysł przeprowadzenia wywiadów z doświadczonymi pracownikami, aby czerpać z ich wiedzy, doświadczeń i spostrzeżeń oraz odnieść je do dzisiejszej praktyki i kontekstów. Czy ich refleksje

mogłyby rzucić jakieś światło na aktualne możliwości, dylematy i napięcia wewnątrz rozwoju społeczności lokalnych?

Powstała książka, która prezentuje kluczowe zmiany w kontekście i praktyce rozwoju społeczności lokalnych od lat siedemdziesiątych, widziane przez pryzmat doświadczeń i obserwacji grupy doświadczonych praktyków. Jest przeznaczona dla praktykujących i zainteresowanych rozwojem społeczności lokalnych dziś. Ma zachęcić praktyków do refleksji nad swoją pracą i może przyczyni się do debaty dotyczącej rozwoju społeczności lokalnych. Książka ta nie przedstawia historii rozwoju społeczności lokalnych, ani też nie stanowi próby analizowania teorii pracy ze społecznościami. Raczej stawia pytania niż daje gotowe odpowiedzi oraz stwarza możliwość poznania opinii dawnych praktyków i dokonania własnej oceny, czy mają nam oni coś do powiedzenia także dziś.

Kilka słów o tym, jak wybraliśmy rozmówców. Bazowaliśmy głównie na zdrowym rozsądku: przeglądaliśmy ogłoszenia w pismach o rozwoju społeczności lokalnych, korzystaliśmy z sieci znajomości i kluczowych kontaktów oraz zwracaliśmy się bezpośrednio do poleconych osób. Założyliśmy, że szukamy osób z co najmniej 20-25-letnim stażem w tej pracy oraz takich, które potrafiłyby krytycznie myśleć o swoich doświadczeniach. Zebraliśmy trzydziestu trzech praktyków o bogatym, zróżnicowanym doświadczeniu, z których wielu miało ponad dwudziestopięcioletni staż pracy.

Uczestnicy wywiadów nierównomiernie reprezentowali płeć czy grupy etniczne. Wśród naszych rozmówców 36% stanowiły respondentki, 18% to praktycy czarnoskórzy. Szukając przedstawicieli tej ostatniej grupy, korzystaliśmy z sieci kontaktów i próbowaliśmy ich odnaleźć przez fachowców z innych dziedzin, ale nie udało się nam dotrzeć do większej liczby osób pracujących w tamtych czasach. Zasugerowano nam, że w latach siedemdziesiątych było niewielu czarnoskórych praktyków, większość z nich była zaangażowana jako aktywiści. Czytając kolejne rozdziały, należy więc pamiętać o tej dysproporcji.

Wywiady z praktykami prezentują łącznie 800 lat doświadczeń, od końca lat sześćdziesiątych do dnia dzisiejszego. Doświadczenia te są różnorodne, od pracy z dziećmi i młodzieżą, po kwestie ochrony środowiska naturalnego, przedsiębiorczości, problemy równości etnicznej, imigracji czy budownictwa mieszkaniowego. Respondenci prezentują w równych

częściach doświadczenia z sektora publicznego i pozarządowego, z terenu całego kraju, jest dwóch respondentów z Walii i trzech ze Szkocji. Nie dotarliśmy do praktyków z Irlandii Północnej. Doświadczenia zdobyte przez pracowników rozwoju społeczności lokalnych były wynikiem pracy prowadzonej na bazie sąsiedzkiej, gdzie pracownik odgrywał podstawową rolę w wielu sprawach, które dzisiaj zostałyby podzielone na różne tematy, takie jak warunki mieszkaniowe, równouprawnienie, budowanie potencjału, szkolenia, itp.

Doświadczenia i spostrzeżenia naszych rozmówców różniły się znacznie między sobą, ale wszyscy starali się nie popadać w nostalgię. Jeżeli książka sprawi wrażenie pisanej z różowymi okularami na oczach, to jestem za to osobiście odpowiedzialny, ponieważ respondenci starali się mówić raczej o tym, czego się nauczyli, niż powracać do wspomnień, jak to dawniej bywało. Jestem niezwykle wdzięczny moim rozmówcom za ich zainteresowanie oraz czas poświęcony na wywiady. Każdy wywiad był wspaniałą okazją do nauki, gdyż słuchając poznawałem doświadczenia innych, a jednocześnie czułem się uprzywilejowany i przejęty myślą o opisanu tych wszystkich spostrzeżeń. Wywiady pokazują szeroką gamę poglądów – od organizowania społeczności i działań oddolnych, aż po rozwój społeczności lokalnych w kontekście pracy partnerskiej i świadczenia usług. Choć nie cytuję wszystkich wypowiedzi, to w pewien sposób wszystkie wpłynęły zarówno na mnie, jak i na poszczególne kwestie poruszone w książce. Starłem się nie stawać po żadnej stronie w przypadku różnicy poglądów, ale próbowałem dostrzec, co się wtedy mówiło i jakie to ma znaczenie w świetle obecnej praktyki.

Książka składa się z siedmiu rozdziałów. W drugim rozdziale Paul Henderson przedstawia w skrócie historię rozwoju społeczności lokalnych na przestrzeni ostatnich czterdziestu lat, która stanowi tło dla wywiadów. Zaczynając od pracy socjalnej w latach sześćdziesiątych, mianowania po raz pierwszy urzędników ds. rozwoju społeczności lokalnych w samorządowych wydziałach pracy socjalnej, opisujemy następnie radykalne kampanie z lat siedemdziesiątych oraz stawiające wyzwania raporty z realizacji projektów rozwoju społeczności lokalnych (CDP). W latach osiemdziesiątych rozwój lokalny doświadczył znacznych cięć i zaczęto odchodzić od koncepcji urzędów świadczących usługi socjalne, jako sponsorów pracy ze społecznościami lokalnymi, w stronę rozwoju ekonomicznego.

Ten trend rozwinięto później w latach dziewięćdziesiątych wraz z programami rewitalizacji obszarów miejskich, w których rozwój społeczności lokalnych został spleciony z zaangażowaniem społeczności w kwestie programów rewitalizacji. W XXI wieku rozwój społeczności lokalnych zyskał na znaczeniu dzięki rządowi Partii Pracy, która kładła nacisk na rolę społeczności w poprawie usług publicznych i promowaniu samorządności, ale przyczyniła się też do osłabienia głosu społeczności, który musi być słyszalny w pracy nad rozwojem społeczności lokalnych.

W rozdziale trzecim podkreślamy część kluczowych zmian w zakresie rozwoju społeczności lokalnych, zwłaszcza odchodzenie od podejścia konfrontacyjnego w stronę modelu współpracy partnerskiej, która przeżywa w programach rewitalizacji i odnowy obszarów miejskich. Uczestnictwo w modelu partnerskim zaowocowało lepszym rozeznaniem ról, jaką rozwój społeczności lokalnych może odegrać w osiągnięciu celów polityki, a tym samym wzrosła liczba pracowników zajmujących się rozwojem społeczności lokalnych. Od praktyków wymaga się teraz większej odpowiedzialności za powierzone im zadania, choć jest to raczej odpowiedzialność skierowana „do góry”, wobec sponsora czy zwierzchnika, niż wobec społeczności. Profesjonalizacja rozwoju społeczności lokalnych niesie z sobą wyzwania dla dzisiejszych praktyków, próbujących pogodzić pasję do zmian społecznych i sprawiedliwości z praktyką codzienności.

W czwartym rozdziale zadajemy podstawowe pytania: czym jest rozwój społeczności lokalnych i dlaczego się tym zajmujemy. W rozdziale tym zostały opisane zmieniające się cele dobrobytu i relacji oraz sprawiedliwości i równości, a także występujące zawsze w rozwoju społeczności lokalnych napięcia pomiędzy zróżnicowanymi interesami i priorytetami. Obecnie rozwój społeczności lokalnych jest mocno skupiony na programie dobrobytu, zatem w kontekście nieustannie obecnej biedy i coraz większej nierówności pytamy, czy rozwój społeczności lokalnych mógłby zrobić coś więcej, aby przyłączyć się do inicjatyw zajmujących się sprawiedliwością społeczną lub przeciwdziałających ubóstwu. A może skończyłoby się to na niespełnionych ambicjach?

W rozdziale piątym badamy wykorzystywane przez praktyków dawne podejście konfrontacyjne i porównujemy je ze zmianą w kierunku praktyki planowania na rzecz społeczności. W kampaniach z lat siedemdziesiątych celem rozwoju społecznego było wspieranie lokalnych społeczności

w ich żądaniach względem lokalnej władzy. Naciski uznawano za drogę do zmian. W jaki sposób dziś praktykujący docierają do zmian i w jakim stopniu udaje się im uniknąć konfliktów pomiędzy interesami społeczności a rządu?

W rozdziale szóstym przyglądamy się kwestii odpowiedzialności oraz obserwujemy jej wpływ na praktykę rozwoju społeczności lokalnych i relacje pomiędzy praktykami a społecznościami. Odpowiedzialność przed „górami” znacznie wzrosła jako wynik starań rządu o polepszanie standardów usług świadczonych przez urzędy. Wynikające stąd skupienie się na celach i rezultatach programów oddala praktykę od działalności na rzecz zmian społecznych, zdążając w kierunku świadczenia usług. Proces rozwoju społeczności lokalnych jest poddawany coraz mocniejszemu naciskowi, ponieważ podkreślanie krótkoterminowych efektów nie pokrywa się z trwałą, długoterminową naturą rozwoju społecznego. Jaki wpływ miały te zmiany na zdolność praktyków do budowania relacji wzajemnego zaufania wewnątrz społeczności, z którymi pracowali? Jakie istnieją możliwości współpracy praktyków i społeczności przy wywieraniu większego wpływu i sprawowaniu lepszej kontroli nad ustalaniem lokalnych priorytetów?

W ostatnim, siódmym, rozdziale oceniamy, w jakim punkcie znajduje się obecnie rozwój społeczności lokalnych. Staramy się określić kierunek, w którym podąża, oraz sformułować kluczowe wnioski wynikające z nauki płynącej z wywiadów, służące jako pomoc w przeprowadzaniu przyszłych dyskusji i podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju społeczności lokalnych. Rozwój staje się coraz bardziej tożsamy z zaangażowaniem i udziałem w osiągnięciu rządowych priorytetów, związanych z reformą świadczenia usług publicznych oraz zwiększaniem demokratycznego uczestnictwa. Zrównoważony rozwój społeczny skutkuje większym współudziałem społeczności, ale nie powinno to być ani początkowym, ani końcowym jego punktem. Do jakiego stopnia rozwój społeczności lokalnych w Wielkiej Brytanii traci poczucie kierunku i celu, w coraz większym stopniu odcinając się od swoich korzeni, czyli społecznych zmian?

W obecnych warunkach istnieją możliwości powrotu do tego, co w rozwoju społeczności lokalnych wychodzi dobrze, czyli zapewnienia społecznościom głosu i wpływu na sprawy, które dotyczą ich życia. Aby te możliwości wykorzystać, trzeba jasno określić wizję i cel działań. Z pew-

nością rozwój społeczności lokalnych musi mieć określone własne cele, poza bieżącą polityką i programem rządu, trzeba planować i organizować się, by te założenia osiągnąć. Najważniejszym przesłaniem tej publikacji jest myśl, że nad rozwojem społeczności lokalnych powinna rozpocząć się debata, mająca na celu zrewidowanie obecnej pozycji i przyszłego kierunku, a także zatroszczenie się o to, by społeczności otrzymały potrzebne wsparcie w osiąganiu celów przez nie ustalonych.

2 • Rozwój społeczności lokalnych: rys historyczny

Paul Henderson

Wielu komentatorów wskazywało na błąd w założeniu, że rozwój społeczności lokalnych to niedawny przybysz na mapie ruchów społecznych i polityki społecznej, który zaistniał po wyborach z 1997 roku, kiedy powstał pierwszy rząd Blaira, czy pod koniec lat sześćdziesiątych (dwudziestego wieku – przyp. tłum.), kiedy przed rozwojem społeczności lokalnych otworzyły się nowe horyzonty. Początek historii rozwoju społeczności lokalnych to punkt dyskusyjny, ale z pewnością liczy sobie ona ponad sto lat. W poniższym przeglądzie postanowiliśmy cofnąć się nie dalej niż do roku 1968, chcąc zapewnić tło dla zmian w praktyce rozwoju społeczności lokalnych. Naszym zamiarem było wskazanie głównych kierunków w rozwoju społeczności lokalnych, bez ich wartościowania czy omawiania wszystkich przebytych zakrętów. Przegląd nie wyczerpuje wszystkich aspektów polityki społecznej ani nie przedstawia wszystkich kontekstów politycznych, skupiając się niezmiennie na rozwoju społeczności lokalnych. Chcieliśmy nakreślić czytelnikowi tło niezbędne dla zrozumienia całości książki.

Przedstawianie historii w formie narracji niesie ze sobą niebezpieczeństwo pominięcia znaczących tematów, czy etapów rozwoju. Nasi respondenci odwoływali się do wielu z nich. Trzy prezentowane poniżej kwestie były szczególnie ważne:

Patronat: w swej historii rozwój społeczności lokalnych zwracał się po pomoc do mocniejszych zawodów. Zawsze potrzebował sympatyka lub sponsora, który mógł zorganizować fundusze, pracowników i szkolenia. Rozwój społeczności lokalnych korzystał

ze wsparcia różnych sponsorów. Świadomość tego procesu jest istotna, ponieważ pomaga wyjaśnić, dlaczego w różnym czasie rozwój społeczności lokalnych obierał określony kierunek. Odnosimy się do różnych okresów, które, w przypadku narracji, nieuchronnie na siebie nachodzą.

Zmienne warunki polityczne: ważne zmiany w polityce miały w danym okresie znaczny wpływ na rozwój społeczności lokalnych. Dobrym tego przykładem była decyzja rządu Callaghana z 1976 roku, aby zastosować się do ekonomicznych wymagań ustalonych przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy, co spowodowało rygorystyczne ograniczenie wydatków publicznych. W wielu przypadkach zobaczymy, że rozwój społeczności lokalnych musiał odpowiadać na ważne zmiany w polityce. Broszura Taylora i Westa (2001) oraz rozdział o zmiennych warunkach w brytyjskiej praktyce, napisany przez Martina Taylora (w książce Craiga i Mayo, 1995), prezentują szersze podsumowanie tego wymiaru rozwoju społeczności lokalnych.

W odpowiedzi na nowe pomysły: na teorię i praktykę rozwoju społeczności lokalnych wpływały w poszczególnych okresach nowe lub „przemeblowane” w danym czasie pomysły. Rzecz jasna, trudno jest zmierzyć skalę takiego procesu, jednak rozwój społeczności lokalnych zawsze był zainteresowany dyskutowaniem idei, zatem na różne sposoby miały one kluczowe znaczenie. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych na rozwój społeczności lokalnych mocno wpływały poglądy czarnoskórych i feministek. Podobnie dzisiaj – idea społeczeństwa obywatelskiego (Mayo, 2005) czy kapitału społecznego (Putnam, 2000) mają bez cienia wątpliwości wpływ na rozwój społeczności lokalnych.

Lata 60.

Pozycja, jaką uzyskał zawód pracownika socjalnego pod koniec lat sześćdziesiątych, wynikała z koncepcji stworzonej przez takich ludzi, jak Murray

Ross i Eileen Youngusband. Grupa robocza pod kierownictwem Youngusband wypracowała koncepcję pracy środowiskowej/ze społecznościami lokalnymi jako odcinka pracy socjalnej (Youngusband, 1959). Do tej pory był to zawód związany z edukacją, wspomagający rozwój społeczności lokalnych głównie przez rozwijanie stowarzyszeń i ośrodków lokalnych społeczności (Thomas, 1983).

Raport Seebohm (1968) ustanowił ramy operacyjne dla umieszczenia pracy ze społecznością lokalną w kontekście pracy socjalnej, a to doprowadziło, w rok lub dwa później, do powoływania urzędników rozwoju społeczności lokalnych przez nowe urzędy do spraw socjalnych (urzędy pracy socjalnej w Szkocji). Rok 1968 był kluczowy dla rozwoju społeczności lokalnych: „Jeżeli istniała kiedyś *złota era* rozwoju społeczności lokalnych, to był to okres od 1968 roku do drugiej połowy lat siedemdziesiątych” (Pople, 1995, s. 15). W roku 1968 ukazały się ważne raporty oraz utworzono rządowe fundusze dla rozwoju społeczności lokalnych. Wcześniejsze projekty, takie jak North Kensington Family Study w Londynie, umieszczane były przeważnie w sektorze wolontariatu. Raport Gulbenkian, uruchomienie Programu Miejskiego (Urban Programme) i projektu rozwoju społeczności lokalnych (CDP) – planowanego w 1968, ale ogłoszonego w 1969 roku – wraz z Young Volunteer Force Foundation (YVFF) (Fundacją Młodzieżowych Hufców Wolontariatu) stały się nową siłą napędową rozwoju społeczności lokalnych. Fundacja Calouste Gulbenkian odegrała ważną rolę dopingującą. Naukowy zespół, który wydał raport w 1968 r. (Fundacja Calouste Gulbenkian, 1968), oraz większa grupa, która stała za publikacją następnego raportu w kilka lat później (Fundacja Calouste Gulbenkian, 1973), zebrały razem kluczowe osoby zawodowo zajmujące się pracą socjalną i edukacją.

Program Miejski (Urban Programme) na przestrzeni ponad 20 lat był kołem ratunkowym dla wielu społeczności lokalnych. Program został uruchomiony przez rząd w odpowiedzi na rosnący niepokój o braki w środowisku miejskim i ubóstwo oraz obawy dotyczące imigracji. CDP (projekty rozwoju społeczności lokalnych), które prowadzono w dwunastu miejscowościach do roku 1977, wywarły wtedy i później silny wpływ na zawód pracownika rozwoju społeczności lokalnych, ze względu na ich sukcesy w upowszechnianiu ważnych przekazów, dotyczących przy czyn wspomnianych wyżej braków, a opartych na dowodach zebranych

w większości projektów. YVFF utworzono przy pomocy trzech głównych partii politycznych, jako część rządowej odpowiedzi na niezadowolenie obywateli.

Utworzenie Stowarzyszenia Pracowników Społecznych (Association of Community Workers – ACW) w roku 1968, poprzedzone założeniem dwa lata wcześniej *Dziennika Rozwoju Społeczności Lokalnych* (*Community Development Journal*), było kolejnym milowym krokiem, jaki w tym czasie zrobiono w rozwijaniu społeczności. Dwa inne raporty wskazały na potencjalną rozległość tego zawodu: raport Skeffington (1969) wskazywał planistów i podkreślał znaczenie udziału społeczeństwa, natomiast raport Fairbairn-Milson (1969) umieścił pracę z młodzieżą w kontekście rozwoju społeczności lokalnych i opisywał potrzebę większego zaangażowania urzędów ds. młodzieży w indywidualną pracę, polegającą na wychodzeniu do młodych.

Lata 70.

Z początkiem lat siedemdziesiątych rozwój społeczności lokalnych wkroczył w fazę zwiększonej bojowości. Na poziomie zawodowym przejawiało się to w publikowaniu bezkompromisowych raportów CDP z analizą strukturalną zjawiska deprecjacji. Na poziomie działalności oddolnej większość działań koncentrowała się wokół kampanii dotyczących uprawnień socjalnych oraz problemów mieszkaniowych lokatorów i rezydentów, zwłaszcza podwyżek czynszów czy nielegalnego zajmowania pustostanów – tym ostatnim aktywnie przewodził ruch squat.

W tym czasie rozwój społeczności lokalnych rozrósł się w obrębie pracy socjalnej, nie tylko za sprawą mianowania pracowników rozwoju społeczności lokalnych, ale również dzięki rozwojowi środowiskowej pracy socjalnej. Do pracy przystąpiły zespoły pracowników socjalnych zajmujących się niewielkimi obszarami, nastawionych zarówno na potrzeby społeczności, jak i problemy poszczególnych osób. Zjawisko to zostało pozytywnie ocenione w raporcie Barclay'a (1982). To właśnie w tym okresie duże organizacje wolontariackie, działające na rzecz dzieci, takie jak The Children's Society czy Barnardo's, wzmocniły wykorzystanie metod i zasad rozwoju społeczności lokalnych, zwłaszcza w połączeniu z ośrodkami dla rodzin.

W Szkocji trwałe fundamenty dla rozwoju społeczności lokalnych zostały położone w latach siedemdziesiątych. W raporcie Alexandra (1975) zalecano, by rozwój społeczności lokalnych był elementem edukacji dorosłych, zaś samorządowe wydziały edukacji stały się głównym miejscem zatrudnienia dla pracowników lokalnego rozwoju/edukacji. W dodatku Strathclyde Regional Council, w tym czasie największy autorytet w Wielkiej Brytanii, umieścił rozwój społeczności lokalnych w centrum swojej strategii walki z deprecjacją.

Pod koniec tej dekady znaczny wpływ na rozwój społeczności lokalnych wywarły poglądy czarnoskórych i feministek. Z jednej strony grupy te oferowały nową perspektywę w zakresie radykalnej analizy rozwoju społeczności lokalnych, z drugiej zaś, stymulowały rozrost lokalnych grup działania oraz grup i sieci, które łączyły ze sobą wspólne interesy lub tożsamość. Rozwój projektów zdrowotnych wiele zawdzięcza wpływom myśli feministycznej.

Dominującym problemem końca lat siedemdziesiątych stało się bezrobocie. Programy uruchamiane przez rządową Komisję ds. Zatrudnienia oferowały nowe, aczkolwiek kontrowersyjne możliwości zatrudnienia pracowników rozwoju społeczności lokalnych. Odbywały się szeroko zakrojone debaty w ramach zawodów zajmujących się budowaniem i rozwojem społeczności lokalnych, dotyczące scenariuszy finansowania, szkolenia i zatrudniania organizatorów społeczności lokalnych, zebrane podczas krajowej konferencji zorganizowanej przez ACW oraz National Institute for Social Work w roku 1979, w tym samym, kiedy wybrano rząd Thatcher.

Lata 80.

To dziesięciolecie zazwyczaj przedstawia się jako okres, w którym rozwój społeczności lokalnych, ze względu na szeroko zakrojone cięcia wydatków, został zepchnięty do defensywy. Źródłem finansowego wsparcia dla rozwoju lokalnego stał się w tym czasie rozwój gospodarczy. Z końcem dekady punkt oparcia, jaki rozwój społeczności lokalnych zapewnił sobie w sektorze pracy socjalnej, stawał się coraz mniej pewny.

Zdecydowane wolnorynkowe zmiany, wprowadzone przez rząd konserwatystów, groziły rozwojowi społeczności lokalnych stanem bezładu. Sytuację pogarszały skutki gospodarczej recesji. Jednak inicjatywy rządowe, takie jak Community Programme (Program Społeczności Lokalnych), dawały miejsca pracy pracownikom społeczności lokalnych – zarówno w sektorze państwowym, jak i sektorze wolontariatu wciąż można było znaleźć ogłoszenia o poszukiwaniu pracowników społeczności lokalnych. Na przykład The Church Urban Fund, ustanowiony po raporcie *Wiara w miastach* (Archbishop`s Commission on Urban Priority Areas, 1985), zapewnił zatrudnienie pracownikom związanym z kościołem.

W roku 1983 pierwszy krajowy sondaż, przeprowadzony wśród pracowników społeczności lokalnych, wykazał w sumie 5365 zatrudnionych osób (Francis i inni, 1984). Brak jest danych o zmniejszeniu tej liczby do końca dziesięciolecia. Niewątpliwie istniało poczucie niepokoju oraz świadomość skomplikowanych wyzwań, takich jak kolejne zamieszki w centrach miast lub przyszłość środowisk z zagłębi węglowych, poczynając od strajku górników z lat 1984-1985.

Działania podjęte pod koniec lat 80. zmierzały w kierunku rozpostarcia nad rozwojem społeczności lokalnych ochronnej organizacji-parasola, co doprowadziło do ustanowienia w roku 1991 Stałej Konferencji ds. Rozwoju Społeczności Lokalnych (The Standing Conference for Community Development; później Community Development Exchange lub CDX). Federacja Grup Szkoleniowych Rozwoju Społeczności Lokalnych (Federation of Community Work Training Groups; później Federation for Community Development Learning – Federacja Nauki Rozwoju Społeczności Lokalnych lub FCDL) powstała w 1982 roku. Kilka lat później zakres zadań Fundacji Projektów Społeczności Lokalnych (Community Projects Foundation; następnie Community Development Foundation – Fundacji Rozwoju Społeczności Lokalnych lub CDF) został zmieniony – z organizacji zarządzającej w terenie (zadanie, jakie pełniła od powstania jako YVFF) stała się organizacją wspierającą i upowszechniającą rozwój społeczności lokalnych. W ten sposób zawód pracownika rozwoju społeczności lokalnych był przygotowywany zarówno na trudne czasy, jak i do okresu wzmożonej ekspansji.

Lata 90.

Wprowadzenie na początku lat dziewięćdziesiątych rządowego programu City Challenge zainicjowało proces włączania rozwoju społeczności lokalnych w sferę rewitalizacji miast. Działo się tak częściowo dlatego, że City Challenge oraz kolejne tego typu programy wymagały zaangażowania społeczności, a także dlatego, że rewitalizacja odbywała się tam, gdzie realizowano kluczowe założenia polityki państwowej. Kolejne projekty budżetowe Single Regeneration Budget w Anglii podkreślały coraz bardziej znaczenie działań na rzecz społeczności lokalnych, podobnie jak bliźniacze programy w Szkocji, Walii czy Irlandii Płn. Były one prekursorami nowego ładu w społecznościach (New Deal for Communities) i programów społecznej integracji, które uruchamiano później.

Szansą dla rozwoju społeczności lokalnych stał się wybór pierwszego rządu Blaira w roku 1997. Należy jednak zaznaczyć, że solidne filary dla rozwoju społeczności lokalnych postawiono w tym dziesięcioleciu już wcześniej:

- Nowy zakres CDF-ów skutkowałam rozwojem badań nad polityką działań. Istotnym wynikiem tych wysiłków było udokumentowanie znaczenia sektora społeczności lokalnych jako głównego elementu sektora wolontariatu, a nie jedynie małego do niego dodatku (Chanan, 1992).
- W Irlandii Płn. przeprowadzony na początku dekady przegląd rozwoju społeczności lokalnych doprowadził do znaczącego wzrostu jego rozpoznawalności.
- W Szkocji założenie Szkockiego Centrum Rozwoju Społeczności Lokalnych (Scottish Community Development Centre) będącego wynikiem współpracy pomiędzy CDF a Uniwersytetem w Glasgow w 1994 roku miało równorzędne znaczenie.
- W Anglii bodźcem dla rozwoju społeczności lokalnych w samorządach była publikacja raportów Association of Metropolitan Authorities (1989, 1993).

- Nawet rozwój społeczności lokalnych na terenach wiejskich, dotąd jedynie mały punkt na mapie rozwoju społeczności lokalnych, zaczął nabierać rozpędu.
- Wzrosło także znaczenie Europy w rozwoju społeczności lokalnych. Organizacje europejskie były przez szereg lat jednym ze źródeł finansowania projektów, a różne programy, mające zwalczać biedę, pomogły rozwojowi lokalnemu w osiągnięciu wyższego statusu. W roku 1991 organizacje rozwoju społeczności lokalnych z 11 krajów utworzyły Combined European Bureau for Social Development (Połączone Europejskie Biuro ds. Rozwoju Społecznego) – funkcjonującą do dziś sieć wsparcia i upowszechniania informacji.

Lata 2000-2008

Pozytywne przyjęcie *Strategicznych ram rozwoju społeczności lokalnych* (2001) (*Strategic framework for community development*) w ramach CDX wraz z trendami opisanymi przez drugi ogólnobrytyjski sondaż, przeprowadzony w latach 2002-2003 wśród pracowników rozwoju społeczności lokalnych, sugeruje, że na początku nowego tysiąclecia rozwój społeczności lokalnych znajdował się w fazie ekspansji. Strategiczne ramy opracowane przez CDX były dobrze przyjęte, ponieważ ustalały jasne zasady i wartości rozwoju społeczności lokalnych. Sondaż oferował niezbędny wgląd w charakter zawodu, zwracając uwagę na niedostatki w szkoleniu i stabilności pracy, a także na zwiększone zapotrzebowanie na pracowników rozwoju społeczności lokalnych przy wspieraniu pracy partnerskiej (Glen i inni, 2004).

Podczas gdy niektórzy twierdzą, że rozwój społeczności lokalnych zwiększył swoją rozpoznawalność przez nadmierne uzależnienie się od rządowych funduszy i polityki, inni utrzymują, że świadczy to o jego dojrzałości i gotowości do strategicznych działań na rzecz zmian. Na pewno profesjonalny rozwój społeczności lokalnych wzmocnił swoją pozycję w relacji z rządem. Widoczne jest to w dążeniach tego drugiego, aby udział i zaangażowanie społeczności stanowiły kluczową część programów rewitalizacji, integracji społecznej i poprawy stanu zdrowia. Dotychczas organi-

zacje rozwoju społeczności lokalnych niejednokrotnie już udowodniły, że potrafią przyczynić się i wpływać na udział i zaangażowanie społeczności w kreowaniu polityki rządowej. Praca wykonana w latach 2003-2004 nad budowaniem potencjału społecznego silnie powiązała się z rozwojem społeczności lokalnych (Home Office, 2004). Dotyczy to również reakcji rządu na zamieszki w trzech północnych miastach w 2001 roku. Rozwój społeczności lokalnych był coraz bardziej uznawany za niezmiernie istotny dla skuteczności programów społecznej spójności.

W 2005 roku Urząd ds. Społeczności i Samorządów (Department for Communities and Local Government – DCLG; w 2006 r. przemianowany na CLG) zlecił CDF ocenę wad i zalet zawodu pracownika rozwoju społeczności lokalnych oraz przedstawienie propozycji wzmocnienia jego roli. Raport *Wyzwania rozwoju społeczności lokalnych* sygnalizuje zakres, w jakim przedstawiany jest współpracujący z rządem rozwój społeczności lokalnych zarówno ze swoim niezmiernym potencjałem, jak i pułapkami (CDF i inni, 2006). Kolejne raporty, wydawane przez CDF w 2008 roku, dotyczące wpływu raportu *Wyzwania rozwoju społeczności lokalnych* na zarządzanie, administrację, strategię i ewaluację – były dowodem na znaczenie i wagę pomysłów zawartych w tymże raporcie (Bowles, 2008; Miller, 2008; Longstaff, 2008a, 2008b).

W latach 2000-2008 można wyróżnić kilka zasadniczych zagadnień rozwojowych:

- Ciągłe akcentowanie pracy partnerskiej, nie tylko pomiędzy instytucjami państwowymi, organizacjami społeczności lokalnych i wolontariatem, ale także między agencjami pracującymi nad upodmiotowieniem i wzmocnieniem (empowerment). Przykładem jest National Empowerment Partnership, który działa jednocześnie na poziomie lokalnym i krajowym. Wspierany jest przez CLG i ma na celu poprawę jakości, koordynacji i ewidencji w zakresie wzmocnienia społeczności na terenie Anglii (zobacz www.cdf.org.uk). Ustanowienie w regionach szczególnych, profilowych sieci rozwoju społeczności lokalnych w latach 2007-2008 świadczy o uznaniu znaczenia wymiaru regionalnego w pracy w partnerstwach, zarówno w polityce rządu, jak i dla praktyków i grup społeczności lokalnych.

- Bogata literatura naukowa i praktyczna będąca dowodem na to, że możliwa jest precyzyjna ewaluacja rozwoju społeczności lokalnych. Znaczny wpływ wywarły tu modele ewaluacji Achieving Better Community Development (Barr and Hashagen, 2000) oraz LEAP (Barr and Dailly, 2008).
- Zaangażowanie w powiększanie możliwości szkoleniowych społeczności lokalnych, zwłaszcza dla podstawowych działaczy i doświadczonych mieszkańców dzięki National Occupational Standards (FCDL, 2002).
- Wpływ agendy ochrony środowiska na myślenie i planowanie w organizacjach rozwoju społeczności lokalnych. Na przykład, w ramach Every Action Counts, który jest programem sektora społecznosciowego i wolontariatu, utworzono FCDL, by wdrożyć trwały postęp w szkoleniach rozwoju społeczności lokalnych. Warto zauważyć przy tym, że spory na temat rządowych planów ustanowienia kilku eko-miast dotyczą w równym stopniu konsekwencji społecznych, jak i problemów rentowności, mieszkań i transportu.
- Większe znaczenie rozwoju społeczności lokalnych na terenie wiejskim. Odzwierciedleniem tego trendu była decyzja Carnegie UK Trust o powołaniu w 2004 roku własnej Komisji ds. Rozwoju Społeczności Lokalnych Wsi (Commission for Rural Community Development). Komisja ta przedstawiła swoje raporty w roku 2007, a Trust podjął długoterminowe zobowiązanie świadczenia pomocy w rozwoju społeczności lokalnych wsi (Carnegie UK Trust, 2007).
- Dalszy wpływ ruchu Organizowania Społeczności Lokalnych (Community Organising), szczególnie we wschodnim Londynie.
- Utrzymanie wysokich standardów krytycznej analizy rozwoju społeczności lokalnych, szczególnie w publikacjach Margaret Ledwith (2005), oraz chęć zbadania zagadnień teoretycznych (Butcher i inni, 2007).

Siła napędowa skutecznego rozwoju społeczności lokalnych zależy od energii i zaangażowania lokalnych mieszkańców. W dziesięcioleciu niosącym zarówno nowe dylematy, jak i możliwości dla rozwoju społeczności lokalnych, ten kluczowy składnik pozostaje widoczny: uwzględnianie długich godzin pracy partnerskich zarządów, reagowanie na rasizm i taktykę rasistowskich partii politycznych. To tylko niektóre z działań mieszkańców potwierdzające dynamikę i znaczenie rozwoju społeczności lokalnych.

Rozwój społeczności lokalnych w latach 1960-2000

Lata 60.	Lata 70.	Lata 80.	Lata 90.	Lata 2000.
PROJEKTY I PROGRAMY				
Rozpoczęcie North Kensington Family Study Project (1964)	Manpower Services Commission	Projekty Community Health	Zaczyna się w Wielkiej Brytanii Community Organising	
Utworzenie Young Volunteer Force Foundation (1968)	Wpływ ruchu feministycznego i rasowego		City Challenge	
Uruchomienie Urban Programme (1968)			Koniec Urban Programme	
Zaczyna się Community Development Project (Home Office) (1969)			Single Regeneration Budget	
			New Deal for Communities	
RAPORTY				
Raport Gulbenkian (1968)	Raport Gulbenkian (1973)	Raport Barclay'a na temat środowiskowej pracy socjalnej (1982)	<i>Rozwój społeczności lokalnych w Irlandii Płn? Perspektywy na przyszłość (1991)</i>	<i>Nowe zaangażowanie w rewitalizację osiedli (2001)</i>

Lata 60.	Lata 70.	Lata 80.	Lata 90.	Lata 2000.
RAPORTY				
Raport Seebomh [1968]	Raport Alexandra [1975]	Wiara w mieście [1985]	Władze lokalne a rozwój społeczności lokalnych: strategiczne możliwości na lata 90. [1993]	Wyzwania rozwoju społeczności lokalnych [2006]
Raport Fairbairn-Milson [1969]		Rozwój społeczności lokalnych: rola władzy lokalnej [1989]		
Raport Skeffington [1969]				
ZAWÓD				
Założenie Community Development Journal [1966]		Tworzą się szkoleniowe grupy Federation of Community Work Training [1982]	Ustanowienie stałej konferencji ds. rozwoju społeczności lokalnych [1991]	Strategiczne ramy dla rozwoju społeczności lokalnych [2001]
Utworzenie Association of Community Workers [1968]		Pierwszy ogólnobrytyjski sondaż przeprowadzony wśród pracowników społeczności lokalnych [1983]	Założenie szkockiego centrum rozwoju społeczności lokalnych [1994]	Drugi sondaż wśród pracowników rozwoju społeczności lokalnych [2003]

OKRESY

Edukacja	Praca socjalna	Rozwój gospodarczy	Rewitalizacja/odnowa osiedli
----------	----------------	--------------------	------------------------------

3 • Miejsce przy stole? Zmienny kontekst rozwoju społeczności lokalnych

Rozwój społeczności lokalnych to temat, który często pobrzmiwa w retoryce rządowej. Nowi laburzyści doszli do władzy w 1997 roku z zamiarem budowania silnych społeczności, a w ich manifestie na trzecią kadencję rządów była mowa o przekazaniu władzy i zasobów w ręce „praworządnej większości”. W tym okresie pojawiło się najwięcej w historii środków na działania na poziomie lokalnym, samym społecznościom zaś nadano zasadnicze znaczenie przy podejmowaniu decyzji w obrębie ich osiedli. Poseł David Miliband, przez jakiś czas sekretarz stanu ds. społeczności i samorządów, mówił o podwójnym przekazaniu władzy – najpierw przez rząd centralny samorządom, a następnie przez samorzady obywatelom i społecznościom (Miliband, 2006). Ustawa z 2007 roku, dotycząca zaangażowania samorządów i obywateli w problemy ochrony zdrowia, czyni z zaangażowania obywateli obowiązek ustawowy oraz podkreśla potrzebę uczestnictwa także tych, do których „trudno dotrzeć”. Powiniennem skakać z radości albo pakować swoje biuro, skoro nasze zadanie zostało wykonane. Społeczności powinny mieć teraz realny i bezpośredni wpływ na politykę rządu i decyzje dotyczące podziału środków, uwzględniające ich potrzeby i doświadczenie. Czyż mogło być lepiej?

Relacje pomiędzy państwem a pracownikami rozwoju społeczności lokalnych

Obecnie w Wielkiej Brytanii od społeczności oczekuje się, że będą uczestniczyć w licznych partnerstwach, składających się z udziałowców pań-

stwowych, sektora pozarządowego i niekiedy prywatnego. Teoria stojąca za tego typu partnerstwem zakłada, że dzięki współpracy można osiągnąć więcej dla tych środowisk, które doświadczają społecznego wykluczenia i ubóstwa. Uważa się, że metoda partnerska symbolizuje bardziej dojrzałą epokę w stosunkach pracy pomiędzy sektorami. Metoda ta zaczęła determinować niemal każdy nowy program rządowy, od edukacji i stanu zdrowia po odnowę osiedli i budownictwo mieszkaniowe.

25 lat wcześniej, pod koniec lat 70., praca partnerska czy nawet zbiorowa była rzadkością. Praktycy trzymali się zwykle razem i mało jest dowodów na jakąkolwiek formę ich oficjalnej współpracy z państwowymi urzędami czy sektorem prywatnym. Panował raczej klimat konfliktu i konfrontacji niż podejście kooperatywne. Dave Vanderhoven, zajmujący się pod koniec wspomnianego dziesięciolecia pracą z młodzieżą i środowiskami w Newham, tak wspomina swoje relacje zawodowe: „Nie pamiętam partnerstw ani współpracy pomiędzy agencjami. Praca razem była rzadkością nawet wśród osób pracujących z młodzieżą”. Ogólnie rzecz biorąc, relacje pomiędzy pracownikami rozwoju społeczności lokalnych a państwem nie zasadały się na wspólnej pracy, ale znacznie częściej na konfliktach i antagonizmach. Praktycy uznawali, że trzeba zdystansować się wobec konserwatywnego rządu, ponieważ jawnie uderza on w społeczności poszkodowane. Wystarczy to porównać z dzisiejszym rządem Partii Pracy, który nadał społecznościom wysoki priorytet w swoim programie i uznał sektor pozarządowy za niezbędny dla ożywienia publicznych usług i zwiększenia uczestnictwa obywateli w demokracji.

Na przełomie lat 70. i 80. w polityce mocno odczuwalne były napięcia, ze względu na liczne obszary doświadczające bezrobocia na dużą skalę oraz trudności wynikające z zamykania większości sektorów przemysłu ciężkiego, takich jak górnictwo, hutnictwo czy stocznie. Imigracja i narodowość stanowiły problem bardzo upolityczniony, podobnie jak dziś, a na początku lat osiemdziesiątych w wielu miastach w Anglii wystąpiły zamieszki na gruncie rasizmu czy imigracji.

Równoległe z rozwojem teorii i praktyki antyrasistowskiej rozrastał się silny ruch feministyczny. Pod koniec lat 70. na konferencji Stowarzyszenia Pracowników Społeczności Lokalnych (Association of Community Workers – ACW) kobiety zaczęły krytykować sposób, w jaki rozwój społeczności lokalnych ignorował działania ich środowisk. ACW ustanowił później klub

kobiecej i czterokrotnie w roku organizował konferencje na temat kobiet i pracy na rzecz społeczności. Na jednej z tych konferencji klub kobiet przedstawił różne uchwały dotyczące zaangażowania kobiet. Georgina Webster, w tym czasie pracownica środowiskowa w Lambeth, wspomina, w jaki sposób owe uchwały zostały odebrane: „Wywołały niebywałą burzę. Panowie w ACW, a nawet niektórzy z pań, mówili: nie w ten sposób”. Georgina wspomina również, że na tej samej konferencji Gus John, prelegent zaproszony do omówienia tematów rasy i pracy w społecznościach lokalnych, nakreślił interesujące analogie pomiędzy kwestiami rasy a klubem kobiet, które stanowiły poważne wyzwanie dla teorii i praktyki rozwoju społeczności lokalnych.

W tym środowisku wykiełkował nowy język i pomysły, które dla praktyków były równie stymulujące, co wymagające. Używali oni słów takich jak „potrzeby”, „umożliwianie” czy „organizowanie”, czyli języka mniej skomplikowanego od dziś obowiązującego słownictwa korporacyjnego: „Na pewno nie mówiliśmy o budowie potencjału, sieciowaniu czy przedsiębiorczości społecznej” (Charlie Jordan). Używany język był związany z wiarą w metodę „wstępującą”, oddolną, gdzie potrzeby, problemy i możliwości były określane przez praktyków i społeczności, w których pracowali. Ten język i pomysły wykorzystywano do przekonania sponsorów, czerpania z funduszy państwowych bądź charytatywnych, do sfinansowania tego, co społeczności chciały robić. Porównajmy to z dzisiejszym językiem „potencjału”, „zaangażowania” i „aktywnych obywateli”, który odzwierciedla podejście bardziej scentralizowane, gdzie społeczności i grupy lokalne wykonują zadania i programy zgodnie z priorytetami rządowymi. Czy język, jakim posługujemy się obecnie, również wpływa na sposób myślenia praktyków i społeczności o pracy, o tym, co jest możliwe i jak to osiągnąć?

W latach 80. zaszło wiele zmian, które zaczęły znacząco wpływać na rozwój społeczności lokalnych i jego praktykę. Zbiorowy charakter społeczeństwa, z którego rozwój społeczności lokalnych czerpał swoje siły, zaczął erodować pod rządami premier Thatcher, autorki słynnego zdania: „Nie ma czegoś takiego jak społeczeństwo”. Działania zbiorowe, będące kamieniem węgielnym rozwoju społeczności lokalnych lat 70., nie budziły zaufania rządu i znalazły się pod jego ostrzałem, na pierwszym planie pojawił się program „osobistego wyboru”. Żydywidualizowane pakiety

usług opieki i urynkowanie coraz większej liczby aspektów naszego życia uczyniły działalność zbiorową dużo trudniejszą.

Praktycy lat 80. zapamiętali zasadniczo ten okres jako czas wrogości względem rozwoju społeczności lokalnych. Charlie Jordan, wieloletni działacz rozwoju społeczności lokalnych z Brighton, wspomina o zaledwie jednym pracowniku społeczności lokalnych na całe Brighton, sobie samym, i jednym pracowniku z Hove, zatrudnionym przez urząd ds. socjalnych. Usługi socjalne realizowano w oparciu o podział na osiedla, a inicjatywy rozwoju społeczności lokalnych w tym czasie ciążyły w stronę środowiskowej pracy socjalnej: „Powiedziałbym, że ja i jeden czy dwóch innych byliśmy tam tylko ze względu na naszą wiarę, że jesteśmy kustoszami standardów rozwoju społeczności lokalnych na przestrzeni lat 80., okresu nieprzyjaznego rozwojowi społeczności lokalnych. Zachowywaliśmy płomień czegoś, co na południowym wschodzie zginęłoby niechybnie, gdyby zabrakło tam jednego lub dwóch takich jak my” (Charlie Jordan).

Inny wpływ na praktykę rozwoju społeczności lokalnych podczas tego dziesięciolecia wywarł atak administracji Thatcher na rolę i funkcjonowanie samorządów. Miejscowe władze otrzymały mocny cios ze strony rządu centralnego, nastawionego na ograniczanie wydatków i utrzymanie niskiego poziomu inflacji. Niektóre samorzady zaczęły wtedy dostrzegać potencjalną siłę wewnątrz samych społeczności i wyciągnęły do nich rękę. W ten sposób samorzady zainteresowały się różnymi formami współpracy, gdzie lokalne organizacje społeczne i wolontariat pracowały w porozumieniu z radami, by osiągnąć zamierzone wspólne cele. Przejawiało się to w zakładaniu departamentów rozwoju społeczności lokalnych w ramach wielu samorządów. W pewnym sensie stanowiło to forpocztę obecnego dążenia rządu do decentralizacji, ale osiadło na mieliźnie, gdyż siły i pole dla lokalnych innowacji były coraz bardziej osłabiane przez regulacje narzucane z Whitehall (brytyjski odpowiednik ul. Wiejskiej – przyp. tłum.).

Kluczowy ruch na rzecz podejścia partnerskiego i włączenia rozwoju społeczności lokalnych jako „współdziałowca” był inicjatywą samych praktyków. Dla niektórych z nich zmiany zachodzące w tym czasie skutkowały zmianami w sposobie ich myślenia i praktyce. Jerry Smith, pracujący w Broxtowe w ramach większego projektu rozwoju społeczności lokalnych z Nottingham, zrozumiał, że lepiej jest od początku podjąć jakąś formę współpracy z samorządem, niż tylko pomagać społeczności w wygłasza-

niu żądań lub maszerować pod ratusz: „Zmianą dla mnie było odkrycie, że większe szanse w osiąganiu celów społeczności daje zaangażowanie się od samego początku w proces myślowy wraz z usługodawcami, przysłuchiwanie się, jak to jest być kuratorem, zarządcą mieszkaniowym lub pracownikiem socjalnym, i rozmawianie na ten temat, poznawanie ich perspektywy. Podobnie, zawodowi pracownicy środowiskowi pojmowali lepiej, jak to wszystko wygląda z punktu widzenia mieszkańca i usługobiorcy, a dialog kwitł. To była sytuacja, gdzie każdy wygrywał” (Jerry Smith).

Nowe podejście, przyswojone przez Jerry’ego i innych, było ważne ze względu na akcentowanie dialogu oraz zasady wzajemności, gdzie władze i społeczności mogły spotkać się pośrodku drogi. Wywołało to napięcia i konflikty nie tylko wewnątrz projektu Nottingham, ale również na polu rozwoju społeczności lokalnych, zmagającego się z wewnętrznymi naciskami, dotyczącymi wspierania oddolnych kampanii społeczności lokalnych. Wiele spośród tych napięć jest obecnych także i dziś, jako że wielu pracowników jest zdania, że poprzez partnerstwo zmusza się ich do realizowania krajowego politycznego programu, zamiast ułatwić wpływ doświadczeń i poglądów społeczności lokalnych na planowanie polityki czy projektowanie programów finansowania. Rozwój społeczności lokalnych w tym sensie skierował swoją uwagę z polityki społeczności na politykę rządową.

Jednakże w ramach dzisiejszego partnerstwa istnieje nadzieja na przestrzeń dla negocjacji i wpływu społeczności, czego wcześniej nie było. Praktycy mogą mieć większe pole manewru, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Społeczności mają swoje miejsce przy stole, do którego dotychczas nie były zapraszane.

Wspólnym wątkiem, przewijającym się od połowy lat 70. do połowy lat 90., jest peryferyjna rola rozwoju społeczności lokalnych – może poza Szkocją, gdzie stanowił on znaczący komponent infrastruktury samorządu, jak np. w Strathclyde, gdzie w roku 1989 wydział pracy socjalnej w radzie okręgu Strathclyde zatrudniał 189 pracowników społeczności lokalnych (Barr, 1996). Rozwój społeczności lokalnych zawsze miał tendencję do pozostawania mało widocznym, by wszystkie osiągnięcia i zaszczyty (słusznie zresztą) spływały na społeczności lokalne. W rezultacie rozwój społeczności lokalnych był słabo rozpoznawalny na poziomie polityki rządu centralnego i lokalnego oraz często źle rozumiany. W tych latach

rozwój społeczności lokalnych raczej nie był priorytetem w pracy samorządu, a praktykujący opisują, jak byli przetrzucani od urzędu do urzędu, jako element nieustannej reorganizacji: „Od połowy lat 80. do połowy lat 90. to była ciągła zmiana urzędów, przez co skupiasz się na subtelnym zmianach. Zaczynaliśmy w public relations, następnie granty środowiskowe, sprawy równouprawnienia, a wreszcie hołd pamięci dla rozwoju społeczności lokalnych ze strony rady miasta. Kiedy coś reorganizowali i usuwali urząd za urzędem, odnosiłeś wrażenie, że oni nie wiedzą, co mają z tobą zrobić, więc doczepiali cię gdzieś w kącie” (Christine Dixon).

Kształtująca się dziś polityka w odniesieniu do samorządów stawia lokalne władze na środku sceny w dążeniach do polepszenia usług i przekazywania innym podmiotom obowiązku ich świadczenia. Świadomość, że centralne kształtowanie polityki nie sprawdza się, poskutkowało zwiększeniem liczby programów sąsiedzkich i decentralizacyjnych. Samorządy są mechanizmem kontroli rozwoju społeczności lokalnych i jego finansowania. Jednocześnie rola samorządów zmienia się – zmieniają one swój status jednostek świadczących usługi, wcielając się w rolę zleceniodawcy, który zamawia ich wykonanie u innych podmiotów. Skutkiem tego coraz większą rolę odgrywają konsultanci i sektor prywatny, co może powodować podważenie celów demokratycznej kontroli i odpowiedzialności publicznej. Doprowadzić to może do konieczności przeprowadzenia przez branżę rozwoju społeczności lokalnych ponownego przeglądu swojej roli, a także wypracowania nowych relacji i sposobów pracy.

Przez lata 80. do 90. rozwój społeczności lokalnych stale doświadczał ograniczeń i cięć, a także izolacji. Brian Astin, który pracował jako praktyk rozwoju społeczności lokalnych przy projekcie Barton w Oxford, rozważa, co zaszło: „Myślę, że równocześnie wydarzyły się dwie rzeczy: samorządy w latach dziewięćdziesiątych doświadczały braku gotówki, a rozwój społeczności lokalnych niekoniecznie był postrzegany jako podstawowa działalność. Sądzono, że ten obszar może obsłużyć dowolny personel – nie tylko ten wyspecjalizowany w rozwoju społeczności lokalnych. Myślę, że równolegle panował wtedy trend w wielu innych zawodach, by skupiać się bardziej na podstawowych zadaniach”.

Zawody, takie jak praca socjalna i praca z młodzieżą, skupiły się na pracy bezpośredniej, a Brian wspomina, jak zanikał prewencyjny charakter rozwoju społeczności lokalnych. Zamieszki w położonych na północy

miastach Bradford, Oldham i Burnley w 2001 roku, a potem w Birmingham, doprowadziły do rządowych poszukiwań „środowiskowej spójności”, dla której to rozwój społeczności lokalnych jest – według niektórych praktyków – istotnym składnikiem zapobiegania przyszłym rozruchom. Jednakże, im bardziej pamięć o tych konkretnych niepokojach rozmywa się i znika z politycznej listy priorytetów, tym trudniejsze dla rozwoju społeczności lokalnych może być oparcie się w tym kontekście na funduszach niezbędnych do odbudowy podzielonych i zubożałych społeczności.

Rozwój społeczności lokalnych coraz mocniej akcentuje dziś metody udziału i zaangażowania oraz rozpowszechnianie własnych technik do wykorzystania przez inne zawody, takie jak policjanci, planiści i architekci. Zainteresowanie, uwrażliwienie i zrozumienie, jakimi sposobami angażować społeczność, jest w sposób oczywisty czymś pozytywnym i z pewnością usprawni publiczne usługi. Pojawia się przy tym zasadnicze pytanie, czy każdy może zająć się rozwojem społeczności lokalnych lub nawet, czy zaangażowanie środowiskowe i rozwój społeczności lokalnych są jednym i tym samym?

Wpływ klimatu partnerstwa

Połączenie orędownictwa na rzecz społeczności przez rząd laburzystów, podatności na pracę partnerską ze strony władz lokalnych oraz praktyków dążących raczej do dialogu niż konfrontacji spowodowały, że rozwój społeczności lokalnych wychodzi z cienia w stylu niespotykanym od czasu sfinansowania Community Development Project (CDP) przez rząd Partii Pracy pod koniec lat 60. Rozwój społeczności lokalnych stoi u progu znacznie większej rozpoznawalności, jako proces prowadzący do pozytywnych zmian wewnątrz społeczności. Co dla praktyki, praktyków oraz samych społeczności znaczyło włączenie rozwoju społeczności lokalnych do modelu partnerstwa?

Zawód pracownika ds. rozwoju społeczności lokalnych w ostatnich latach gwałtownie się rozrósł. Szacuje się, że dziś w Anglii jest około dwudziestu tysięcy pełnoetatowych pracowników (Glen i inni, 2004). Jerry Smith wspomina połowę lat 70.: „W całym kraju nie było pewnie więcej niż czterystu pracowników społeczności lokalnych, z czego połowę znałem

osobiście”. Alan Barr, wpływowy działacz i wykładowca ze Szkocji, który w tamtym okresie pracował w CDP z Oldham, wspomina: „Wszyscy utrzymywali ze sobą kontakt. Gdybyśmy mieli dzisiejsze możliwości networkingu, byłoby prościej, ale zawsze znalazł się ktoś pracujący nad czymś podobnym, więc możliwość skontaktowania się i korzystania z wiedzy innych była na wyciągnięcie ręki. Ludzie dostarczali sobie nawzajem materiały i stanowiło to ważną część naszych umiejętności”.

Praktycy wymieniali się informacjami, kontaktami i doświadczeniem, co stanowiło istotny element mieszanki umiejętności i wiedzy, jakimi wtedy dysponowali. Dziś pracowników jest więcej, jednak paradoksalnie powszechną skargą praktyków jest izolacja, zarówno w ramach własnej placówki, jak i w stosunku do pozostałych osób pracujących w terenie. Patrząc na dzisiejszy krajobraz, Jerry Smith zauważa: „Regularny kontakt pomiędzy pracownikami rozwoju społeczności lokalnych na poziomie kraju, a nawet miasta czy hrabstwa, zupełnie już nie występuje. Ludzie zamykają się, pracując w swoim kąciku. Jeśli mają szczęście, to współpracują z jednym lub dwoma kolegami. Jeśli mają pecha, to robią wszystko sami. Pracują w ramach agencji, dla której rozwój społeczności lokalnych jest skrawkiem jej działalności. Wydaje się, że to wszystko jest zatimizowane i nie trzyma się razem, jak kiedyś”. Praktycy walczą o przydział czasu i środków na spotkania z innymi pracownikami. Czy ten brak czasu, wynikający ze zwiększonego nacisku na cele i wyniki, nie pozwala praktykom w ramach sieci na nawiązywanie kontaktów i głębszych relacji, co w latach poprzednich stymulowane było potrzebą wzajemnego porównania i wspierania praktyki?

Wzajemne wsparcie i wymiana porad pomiędzy praktykami we wcześniejszych latach ostro kontrastują z opisami niezmiennie słabej bądź wręcz nieistniejącej kadry kierowniczej wśród praktyków rozwoju społeczności lokalnych. Menedżerowie rzadko mieli doświadczenie w pracy na rzecz rozwoju społeczności lokalnych, a jeśli już, to najczęściej pracowali jako menedżerowie pracy socjalnej lub stażysty: „Szczepie mogę powiedzieć, że żaden z menedżerów nie miał doświadczenia związanego z rozwojem społeczności lokalnych, więc nie miałeś co śnić, żeby po prostu pójść do nich i porozmawiać o pracy” (Christine Dixon). „Moim kierownikiem był ktoś, kto nie miał żadnego doświadczenia w pracy ze społecznością lokalną, a taka sytuacja była w tym czasie typowa” (Georgina Webster).

Potrzeba menedżera, który rozumie, co robisz jako działacz, a jeśli nawet nie rozumie, to pozwala praktykowi wykonywać swoją robotę, jest podstawą. Praktycy są bardziej skuteczni w swoich wysiłkach w sytuacji, kiedy menedżer ich ochrania i pozwala działać, podczas gdy negocjacje polityczne i zbieranie funduszy odbywa się gdzie indziej: „Popełniałem błędy po to, by pracownicy społeczności lokalnych mogli przeżyć w klimacie, w którym inaczej by zginęli. Utrzymałem ich przy pracy, ponieważ byłem dobrym negocjatorem i fundraiserem” (Charlie Jordan). Marne zarządzanie wciąż jest plagą praktyki dzisiejszego rozwoju społeczności lokalnych (Miller, 2008). W tym samym czasie w badaniu przeprowadzonym wśród pracowników rozwoju społeczności lokalnych w Wielkiej Brytanii podkreślano, że sami praktycy spędzają znacznie więcej godzin tygodniowo, angażując się w zbieranie funduszy i monitorowanie, co odciąga ich od pracy ze społecznościami (Glen i inni, 2004).

Znaczący wzrost liczby praktyków w branży rozwoju społeczności lokalnych stanowi część nowych okoliczności, do których należy również większa zależność od funduszy rządowych i ściślejsze związanie się z polityką. Wpłynęło to na obowiązek zdawania sprawozdań wobec „góry” przez pracowników rozwoju społeczności lokalnych. W latach 70. i 80. praktykom oferowano drobne wskazania lub przewodnictwo, nie wymagając od nich rozliczeń za pracę w żadnej szczegółowej lub oficjalnej formie: „Pracownicy społeczności lokalnych do pewnego stopnia robili, co im się podobało, co oznacza, że zaistnieć mogła bardzo dobra praktyka. Dla mnie, jako indywidualnego pracownika, było to fantastyczne, ponieważ miałam nieograniczoną wolność działania pracując nad dowolnymi problemami, a jeśli idzie o jakąkolwiek kontrolę jakości mojej pracy, to tego było niewiele” (Ann Chapman).

Odpowiedzialność była mała, a ogromna wolność umożliwiała skupienie na indywidualnych lub zbiorowych inicjatywach. Choć mniej było pieniędzy na projekty i działalność, to jednak panował beztroski klimat sprzyjający kreatywności. David Robinson, założyciel Community Links, czyli centrum inspirującego działania społeczne w Canning Town we wschodnim Londynie, wspomina ducha panującego w tamtym czasie: „Community Links zaczęło od działań w piętrowym autobusie. Prowadziłyśmy je, będąc jeszcze w szkole. Czasem mieliśmy ze sobą ze 120 do 140 dzieciaków, a w tym autobusie nie było siedzeń. Tak naprawdę była

to beczka na ropę, bez dna. Pomyśleć tylko, że teraz mielibyśmy zrobić coś takiego: szesnasto-, siedemnastolatowie, na szosie, ze stu czterdziestoma dziećmi! Nie wiem, kto pierwszy by nas przytknął, policja czy Charity Commission”.

Obecni pracownicy funkcjonują w bardziej ograniczonych warunkach. Odnieść można wrażenie, że praktyka stała się bezpieczniejsza i bardziej profesjonalna. Przedstawień teatralnych, na przykład, nie prowadzą miejscowe grupy rodziców w swoich domach czy wynajętych pomieszczeniach, jak to się odbywało dwadzieścia lat temu, a to ze względu na wszystkie zasady i regulacje, które obrosły tego typu działalność. Teraz stało się to bardziej sprofesjonalizowane i zbiurokratyzowane. Zastanawiając się nad tymi zmianami, David Robinson stwierdza potrzebę większego zaufania i swobody działania: „Zaufanie, że kiedy znajdziesz potencjalnego sponsora, to starannie ocenisz, kto jest w stanie zrealizować projekt. Twój menedżer ufa, że dokonasz właściwego osądu. Ty ufasz wybranej organizacji, że zrealizuje ów projekt w dużo większym zakresie, niż widać to w danej chwili. Myślę, że dzisiaj dla składających wnioski zasadniczą sprawą jest udowodnienie, że nie są bandą, która zaraz czmychnie z forszą. Teraz trzeba przekonywać, że tak nie jest. Powinno to wyglądać jednak trochę inaczej – w wielu takich kwestiach straciliśmy umiar. Chciałbym widzieć więcej zaufania i swobody działania, uwzględnienia ryzyka, że czasem coś może pójść nie tak. Jeśli całkiem wykluczmy ryzyko, wykluczemy także postęp”.

Zmiany dla praktyków zaszły również w ich rozmieszczeniu oraz odległości od społeczności, z którymi pracują. Część praktyków właściwie mieszkała w miejscach, gdzie równocześnie pracowała w ramach społeczności: „Mieszkaliśmy z żoną w domu w Wolverhampton, gdzie dostałem pierwszą pracę. Dom komunalny pośrodku osiedla, gdzie byliśmy na służbie całonocowo, przez cały tydzień” (Jerry Smith). Bob Holman, pracownik osiedlowy i wykładowca, wspólnie z rodziną dokonał podobnego wyboru – zamieszkał w Southdown Estate w Bath (a dziesięć lat później w Easterhouse w Glasgow). Będąc zaangażowanym w prace komitetu Handsworth Adventure Playground w Birmingham, jednocześnie pracując jako wykładowca pracy społecznej, Bob wspomina weekendowe dojazdy z przedmieść na plac zabaw: „Miejscowi czarnoskórzy zaczęli nazywać mnie białym misjonarzem, ponieważ do nich dojeżdżałem. To mi dało do

myślenia o istocie pracy ze społecznością i o tym, że ludzie (społeczność) darzą znacznie większym szacunkiem tych, którzy z nimi mieszkają”. Dla Boba odkryciem było to, że: „Jedną z najbardziej pożytecznych rzeczy, jakie nowo wyszkoleni fachowcy lub ktokolwiek inny mógł zrobić, polegała nie na pełnieniu obowiązków dojeżdżającego pracownika socjalnego, tak jak to było w moim przypadku, ale po prostu na byciu tam, na miejscu”.

W Southdown i Easterhouse Bob zawodowo zajmował się problemami, na przykład uprawnień socjalnych, ale był też sąsiadem: „To zupełnie coś innego. Chyba trzeba mieć na to jakiś pomysł. Ja to nazywam „zaradny przyjaciel”. Jesteś jednocześnie osobą o określonych umiejętnościach i środkach, których inni w okolicy nie mają, ale jesteś też przyjacielem.” Podejście Boba nie było normą, ale dla nas wszystkich stanowi pewien model postępowania. Życie wśród potrzebujących jest najczęściej praktykowane przez pracowników związanych ze społecznościami wyznaniowymi i często jest łączone z finansowaniem projektów społeczności lokalnych przez Church Urban Fund. Wciąż funkcjonują tego typu projekty, opierające się na finansowaniu przez Kościół, jak chociażby projekt Eden realizowany wśród młodzieży z ubogich środowisk północno-zachodniej Anglii, gdzie pracownicy żyją w tej społeczności i są na miejscu non-stop. Dla niektórych praktyków nakreślenie granic i zasad prywatności może stanowić pewien problem, jednak tego typu praca daje im bezpośrednie doświadczenie i wiedzę na temat problemów, którymi trzeba się zająć. Działacze, pracujący i żyjący wewnątrz społeczności, często silniej się z nią utożsamiali. To czasem utrudniało przyswojenie bardziej obiektywnego i zdystansowanego podejścia, które jest obecnie wymagane w strukturach partnerstwa.

Kim zatem byli praktycy z lat 70. i 80. oraz co się zmieniło. Wielu pracowników rozwoju społeczności lokalnych w tamtych latach było osobami upolitycznionymi, które widziały ścisły związek pomiędzy swoją pracą a polityką. Rozwój społeczności lokalnych przyciągał ich jako rodzaj społecznego ruchu, który miał na celu dokonywanie zmian społecznych. Ros Abbott, wieloletni i doświadczony działacz z Anglii i Szkocji, opisuje swoich kolegów z przełomu lat 70. i 80.: „Pracownicy rozwoju społeczności lokalnych mieli bardzo zdecydowane poglądy polityczne. Dlatego właśnie tym się zajmowali. Robili to, ponieważ chcieli widzieć zmiany, a rozmowy dotyczyły tego, jak wykonywać swoją pracę w społeczności i jak zmagać

się z władzą”. Jednakże, jak podkreśla Alan Barr, nie tylko tacy ludzie wtedy byli: „W zasadzie istniały dwie drogi. Była grupa ludzi bardziej radykalnych, przez ich większe w tym czasie doświadczenie polityczne, którzy w pracy ze społecznościami widzieli sposób realizacji ustalonych przez nich wartości. Ale był też, jak zawsze, nurt pracy, sięgający wstecz aż do ruchu stowarzyszeń społeczności lokalnych, który zajmował się głównie edukacją i zapewnianiem rozrywki w czasie wolnym, z czym my nie mieliśmy nic wspólnego. Ledwo wiedziałem o ich istnieniu”.

Te różne nurty w rozwoju społeczności lokalnych są widoczne w dzisiejszych dyskusjach, a także odzwierciedlają się w coraz większej liczbie grup lokalnych i sektora wolontarystycznego, działających na terenie Wielkiej Brytanii.

Wraz ze wzrostem na przestrzeni ostatnich lat liczby i rodzajów ośrodków rozwoju społeczności lokalnych pojawili się nowi pracownicy w tym zawodzie, którzy nie czują tej samej łączności z ideą rozwoju społeczności lokalnych, jako częścią ruchu społecznego na rzecz zmian, a w związku z tym nie zgłaszają takich samych priorytetów czy obaw: „Patrę wstecz na ludzi, których ceniłem najbardziej. To nie byli karierowicze. To byli ludzie, którymi kierował zbiór wartości, jakie chcieli wyrazić w swojej pracy w lokalnych społecznościach. Wciąż jest wielu takich, ale proporcjonalnie do ogółu jest to niewielka liczba. Wynika to z obecnego podejścia do rozwoju społeczności lokalnych bardziej jako do profesji” (Alan Barr).

Na świeżo upieczonych praktyków z pasją do zmian społecznych, wkraczających na pole profesjonalnego rozwoju społeczności lokalnych, a zwłaszcza na osoby z doświadczeniem działaczy społeczności lokalnych pracujących we własnej okolicy, czeka wiele trudnych wyborów i dylematów, gdy dotrze do nich, że znaczna część ich pracy ma polegać na realizowaniu zaleceń państwowej polityki i jej celów wyznaczonych dla danego terenu. Pytanie tylko, czy będą w stanie osiągnąć wspólnie ze społecznościami ważne dla nich zmiany, które dadzą im poczucie sensu i wartości.

Jak nigdy dotąd, rozwój społeczności lokalnych jest z pewnością „rozchwytywany” – uznaje się jego znaczenie i bierze pod uwagę w wielu bieżących politycznych inicjatywach i programach pracy, wychodzących z rządu. Nie jest już pod ostrzałem, jak chociażby w latach 80., a coraz większa liczba pracowników rozwoju społeczności lokalnych jest obecna

we wszystkich ważniejszych obszarach rządowej polityki, od obywatelstwa i demokratyzacji do opieki zdrowotnej i budownictwa mieszkaniowego. „Pojawiły się możliwości. W Funduszu na rzecz bezpieczniejszych i silniejszych społeczności istnieje miejsce dla budowy potencjału. Jest element sąsiedzki, który zasadniczo mówi o pracy środowiskowej. To fantastyczna możliwość, gdyż dostępnych jest dzisiaj więcej pieniędzy niż kiedykolwiek w pracy nad rozwojem społeczności lokalnych” (Mandy Wilson). Atmosfera partnerstwa daje społecznościom i praktykom rozwoju społeczności lokalnych możliwość pracy z usługodawcami oraz wpływania na politykę i programy, ale te wyzwania trzeba podjąć, nie zaś odrzucać ze strachu przed odmienną opinią. Musimy zadać sobie pytanie, jakie są koszty uzyskanego uznania oraz ocenić, czy warto je ponieść. Czy w wyniku ponoszenia tych kosztów rozwój społeczności lokalnych zmienia się i co to może oznaczać dla społeczności oraz praktyków?

4 • Czy możemy zrobić coś więcej? Ocena celu i roli rozwoju społeczności lokalnych

Czym jest rozwój społeczności lokalnych i po co się nim zajmujemy? Czternaście lat praktyki, a ja wciąż prowadzę na ten temat dyskusje. Odnoszę wrażenie, że wciąż miałbym problemy z przekonującym wyjaśnieniem tych kwestii komuś „z ulicy”. Wielu innych praktyków, dawniej i dziś, doświadcza podobnych rozterek. To nie przypadek. Rozwój społeczności lokalnych to działalność, o którą spierano się od lat, a do formułowania jego definicji swoje prawa zgłaszają zarówno polityczni decydenci, jak i praktycy oraz społeczności.

W poprzednim rozdziale wyjaśnialiśmy zmieniający się kontekst rozwoju społeczności lokalnych, w tym skupimy się na jego fundamentach: co, jak i dlaczego usiłują zrobić praktycy. Od tego należy wyjść, aby ocenić rolę, jaką dziś odgrywają działacze rozwoju społeczności lokalnych. Zaczniemy od przedyskutowania różnych celów, na których skupiła się praktyka. Naświetlimy sposób, w jaki je rozgrywano, odkrywając przy tym rolę wartości w zmaganiach działaczy z kolejnymi dylematami. Następnie zarysujemy podstawowe metody pracy ze społecznościami, dokładniej przyglądając się okresowi, w którym realizowano projekt (CDP) Ministerstwa Spraw Wewnętrznych (Home Office), i jak to wpłynęło na dalszą praktykę. Rozdział zakończymy dyskusją na temat szkoleń przewidzianych dla pracujących na niwie rozwoju społeczności lokalnych oraz tego, czy skutecznie pomagały radzić sobie z przeciwnościami wpisanymi w tę działalność.

Aby umiejscowić czytelnika w późnych latach 60., zdecydowałem się odnieść do istotnego w tym czasie raportu *Praca w społecznościach lokalnych i zmiany społeczne* (Calouste Gulbenkian Foundation, 1968),

zwanego raportem Gulbenkian. Sfinansowany przez fundację Calouste Gulbenkian raport stanowił efekt dwuletnich badań, przeprowadzonych przez grupę akademików i pracowników administracji nad charakterem i zakresem pracy w społecznościach. Były także inne raporty, z którymi moglibyśmy porównać kwestię roli rozwoju społeczności lokalnych, jak np. raport Seebom (1968), jednak raport Gulbenkian jest powszechnie uznawany za kluczowy dla rozwoju społeczności lokalnych. To on naniósł rozwój społeczności lokalnych na mapę zawodów i wprowadził do polityki rządowej, chociaż język i poglądy zawarte w raporcie nie były całkowicie zgodne z przekonaniem i myśleniem wielu ówczesnych praktyków.

Opis rozwoju społeczności lokalnych

W dzisiejszym języku i literaturze rozwoju społeczności lokalnych określenia „praca w społeczności lokalnej” i „rozwój społeczności lokalnych” są często używane zamiennie. Praca w społeczności lokalnej często oznacza pracę wykonywaną w społecznościach, nastawioną na zmianę i rozwój. Praca w społeczności sugeruje zatrudnienie i łączy się z krajowymi standardami zatrudnienia. Z kolei rozwój społeczności lokalnych określany jest przez Hendersona i Thomasa jako odrębny „proces zmian i rozwoju, który dokonuje się w społecznościach” (Henderson i Thomas, 2002, s. 3), czyli coś, co niekoniecznie musi być wykonywane przez pracowników.

Żeby skomplikować sprawę, Community Development Exchange (CDX) definiuje rozwój społeczności lokalnych jako „zawód (płatny lub nie), którego celem jest budowa aktywnych i wpływowych społeczności opierających się na sprawiedliwości, równości i wzajemnym szacunku” (CDX, 2006). Federation for Community Development Learning (FCDL) określa cele jako „wspólne wywołanie zmian społecznych i sprawiedliwości przez pracę ze społecznościami (...)” (FCDL, *Zbiór dobrych standardów praktyki w pracy rozwoju społeczności lokalnych*). Niedawno wydana publikacja *Wyzwania rozwoju społeczności lokalnych* (*The community development challenge*, CDF i inni, 2006) definiuje rozwój społeczności lokalnych jako: „[...] zbiór wartości zawartych w zawodzie, wykorzystującym szczególne umiejętności i techniki w celu osiągnięcia określonych wyników lub za-

pewnienia określonego podejścia, stosowanego w innych usługach bądź zawodach.”

Ja sam, aby uchwycić cały problem i przedstawić go w bardziej przystępny i zwięzły sposób mojemu przyjacielowi „z ulicy”, rozwój społeczności lokalnych widzę jako:

- proces (a nie jednorazową interwencję),
- osiąganie zmian w i dla społeczności w stosunku do problemów, które one same określają (nie jest to zachowywanie status quo ani działalność sterowana odgórnie),
- skupienie się na zmianach dążących do większej sprawiedliwości, równości i do szacunku,
- proces zbiorowy i robiony ze (nie dla lub za) społecznościami,
- proces, który mogą obsłużyć zarówno wolontariusze, aktywiści, jak i płatni fachowcy.

O co w tym wszystkim chodzi?

Gdy pytają mnie, po co robimy ten rozwój społeczności lokalnych, to przypuszczalnie chodzi tu o osiąganie zmian społecznych w rodzaju wymienionych wyżej – sprawiedliwość, równość i szacunek. Jest to z pewnością pogląd niektórych praktyków, z którymi rozmawialiśmy: „Chodziło o pracę z różnymi ludźmi, pozbawionymi przywilejów, po to, by zmienić ich życie, a źródłem tej zmiany mieli być oni sami” (Georgina Webster). „Sporo było ludzi, których pociągał rozwój społeczności lokalnych jako coś w rodzaju ruchu społecznego. Mieliśmy poczucie, że bierzemy udział w czymś, co zasadniczo polegało na zmianach społecznych” (Alan Barr). Jednakże, zagłębając ponownie do raportu Gulbenkian, okazuje się, że określał on sedno pracy w społecznościach lokalnych nieco inaczej, a mianowicie jako: „[...] starania, aby powiązać czynniki powodujące zmiany w społeczeństwie z ogólnymi potrzebami ludzi, w tym z ich potrzebą stabilnych i bliskich relacji z innymi osobami. W dążeniu za tym ogólnym celem czasem niezbędna może okazać się pomoc w zaspokajaniu żądań dotyczących konkretnych środków dobrobytu, jak lepsze mieszkania, lepsze warunki pracy, wyższe standardy życia” (Calouste Gulbenkian Foundation, 1968, s. 80).

Termin „dobrobyt” odnosi się tu do podkreślania osobistych relacji w ramach społeczności, co często utożsamia się w dzisiejszym języku z kapitałem społecznym i uważa za kluczowe w praktyce rozwoju społeczności lokalnych. Ale dlaczego relacje są tak istotne? Uważa się, że przez rozwijanie kontaktów i relacji pomiędzy członkami społeczności osiągnie się w efekcie wspólną pracę na rzecz ulepszenia społeczności, żeby żyło się lepiej. Odrodzenie idei dobrosąsiedztwa to część nurtu myślenia, że dobre relacje z żyjącymi wokół ludźmi polepszają jakość życia, prowadząc ku życiu zdrowszemu i szczęśliwzszemu, gdzie można się poczuć bezpieczniej, zyskać większe poczucie przynależności. David Thomas sugerował, że praca w społecznościach promuje „komunalną spójność” przez rozwój relacji, co pozwala społecznościom lepiej sobie radzić ze zbiorowym stresem dzięki odkrywaniu i rozmowie o wspólnych problemach, czy rozwijaniu pozytywnych działań zaradczych wobec stresu (Thomas, 1983, s. 96). Wzajemne relacje umożliwiają społecznościom dzielenie się informacjami, nadawanie sensu ich doświadczeniom i wypowiadanie wspólnych potrzeb, przez co uważane są za warunek wstępny i są decydujące w uczestnictwie społeczności lokalnych (Gilchrist, 2004).

Jednakże raport Gulbenkian sugerował jeszcze inne intencje związane ze wspieraniem relacji wewnątrz społeczności lokalnych. Oto jak odczuwali to członkowie współdziałających społeczności: „Ludzie mogą wtedy doświadczać społecznej kontroli bez specjalnego jej podkreślania, przy stosunkowo niskim poziomie stresu, w zasadzie nieformalnie, zyskując jednocześnie wiedzę na temat wymaganego od nich stopnia dostosowania się oraz tego, w jakich kierunkach, czy też jak daleko mogą pójść ich rozbieżne inicjatywy” (Raport Gulbenkian, 1968, s. 80). W tym wyjaśnieniu rozwój społeczności lokalnych, skupiając się na relacjach i odniesieniu do zmian zachodzących w społeczeństwie, poprawia bardziej destrukcyjne efekty zmian gospodarczych, odczuwanych szczególnie przez społeczności doświadczające ubóstwa i deprivacji. Utrzymuje spokój dzięki dobrym relacjom, samopomocy oraz unikaniu załamania życia społeczności lokalnych w sytuacji wysokiej stopy bezrobocia i biedy. W tym scenariuszu rozwój społeczności lokalnych polega na pomocy w integracji ludzi z oczekiwanymi przez społeczeństwo normami, zatem może to wyglądać bardziej na kontrolę i stabilizowanie poszkodowanych środowisk

niż zmianę i rozwój. Słowami Seymoura Martina Lipsetta, zadaniem jest „schłodne przycięcie postrzępionych krawędzi dobrego społeczeństwa” (cyt. w Shaw, 2004).

Obecnie finanse publiczne są źródłem około 70% środków, jakimi dysponuje sektor rozwoju społeczności lokalnych (Glen i inni, 2004). W *Wyzwaniach rozwoju społeczności lokalnych* (*The community development challenge*, CDF i inni, 2006) szacuje się, że w Wielkiej Brytanii obecnie jest zatrudnionych 20000 zawodowych praktyków. Trudno tu może o precyzyjne porównania, ale według sondażu przeprowadzonego w 1984 r. (Francis i inni, 1984) liczba ta była znacznie mniejsza – 5365 pracowników społeczności lokalnych i dodatkowo 291 menedżerów pracy środowiskowej ze społecznościami lokalnymi. To samo badanie ujawniło, że rząd finansował 30% miejsc pracy, a dalsze 20% pochodziło ze środków Urban Programme (połączone fundusze samorządowe i centralne).

Powyższe liczby wskazują na znaczący wzrost w finansowaniu rozwoju społeczności lokalnych przez państwo, a na takim poziomie zależności od funduszy publicznych poglądy państwa na cele i rolę rozwoju społeczności lokalnych zyskują na wadze i autorytecie. Rząd Partii Pracy uznaje, że rozwój społeczności lokalnych ma do odegrania kluczową rolę w ożywieniu uczestnictwa demokratycznego, połączonego z wizją przeniesienia usług i funkcji samorządu na poziom sąsiedzki. Rozwój społeczności lokalnych wymieniany jest jako jedna z sześciu podstaw w rządowym planie poparcia dla budowania potencjału *Trwale fundamenty* (*Firm foundations*, Home Office, 2004).

Dzisiejszy język angażowania i uprawniania osób i społeczności do wywierania wpływu na służby socjalne i podejmowanie aktywności w społeczeństwie obywatelskim stał się podstawą, na której działa rozwój społeczności lokalnych. Istotne stały się pojęcia obywatelstwa, usprawnienia dostarczanych usług w sektorze pozarządowym poprzez budowanie potencjału tych organizacji oraz promowanie samopomocy wśród społeczności pozbawionych dostępu do przywilejów. Ułatwienie relacji w społecznościach lokalnych stanowi klucz do wielu z tych zadań i jest sednem pracy w budowaniu spójnych społeczności – będąc pokłosiem zamieszek z 2001 roku w położonych na północny miastach Bradford, Oldham i Burnley.

Dzisiejsza praktyka rozwoju społeczności lokalnych jest zorientowana na programy dotyczące dobrobytu i dużo mniej mówi się o jego związku ze sprawiedliwością społeczną, czy przeciwdziałaniem biedzie. Zgodnie z rządowymi statystykami 12,4 mln osób wciąż żyje w ubóstwie, co znacznie przewyższa liczbę 15% gospodarstw domowych z roku 1981 [DWP, 2004]. Zgodnie z badaniem dotyczącym niesprawiedliwości społecznej (Paxton i Dixon, 2004), trwałe ubóstwo (dotykające osoby żyjące w biedzie przez trzy z ostatnich czterech lat) pozostaje „uporczywie wysokie” w porównaniu z resztą Europy, skoro 11% obywateli Wielkiej Brytanii żyje w trwałym ubóstwie. W Unii Europejskiej średnia ta wynosi 9%, dużo niższe wskaźniki są w Holandii – 5%, czy w Niemczech i Norwegii – 6%. W tym samym raporcie podkreśla się rosnące dochody wybranych grup i różnice w zamożności oraz zanik mobilności społecznej. Czy w takich okolicznościach wystarczy skupianie się na dobrobycie i relacjach, czy też może działacze rozwoju społeczności lokalnych powinni mieć więcej do zaoferowania?

Kolejne dwa rozdziały szkicują dawne i współczesne cele i działania rozwoju społeczności lokalnych. Praktyka kiedyś była chyba bardziej skupiona na przeciwdziałaniu biedzie, walce o równość i sprawiedliwość. Można by zadać pytanie, na ile była ona odpowiednia i skuteczna: „Problemów była cała masa i oczekiwano, że praca środowiskowa/w społecznościach lokalnych rozwiąże wiele z nich, np. biedę itd. Cała sprawa była niezmiernie rozległa. Dla pracowników rozwoju społeczności lokalnych okazało się to naprawdę trudne do zrobienia, ponieważ byli przytłoczeni problemami lokalnymi” [Ros Abbott].

Rozwój społeczności lokalnych jest ostrożny, jeśli chodzi o składanie obietnic, na przykład w sprawie biedy czy nierówności, których nie mógłby spełnić. Być może skupianie się na uczestnictwie i dobrobycie, które mają swoje sukcesy w polepszaniu lokalnych usług na rzecz społeczności, to bardziej realny środek do przeprowadzania zmian, a może sprzedajemy się zbyt tanio? Niech ostatnie słowo w tej sprawie należy do Charliego Garratta: „Przypuszczam, że pytanie brzmi: czy tu chodzi o zmiany? Pracownicy rozwoju społeczności lokalnych pracują obecnie w bardzo trudnych warunkach i wymaga się od nich pomocy w realizacji usług świadczonych przez państwo. Mają być tymi, którzy są łącznikiem między społecznościami a państwem – i wcale nie mają generować mnó-

stwa działań w społecznościach, bo to tylko przyprawia państwo bądź ich pracodawcę o ból głowy”.

Napięcia: dla czyjego dobra pracujemy?

„Napięcia i dylematy wokół roli i sposobu działania nie są niczym nowym dla praktyków rozwoju społeczności lokalnych. Rozpoznanie tych napięć i znajdowanie rozwiązań stanowiło część ich zadań w latach 70. i 80. Pracownicy środowiskowi nie osiągną sukcesu, jeśli nie będą w stanie żyć w konfliktach i napięciach, a także rozpoznawać i radzić sobie z problemami polityki siły” [Calouste Gulbenkian Foundation, 1968, s. 76]. To, czego chce państwo i to, czego chcą społeczności, niekoniecznie jest tożsame, a wiele pozycji bibliograficznych o rozwoju społeczności lokalnych odnosi się do spornej natury tej dziedziny. To zasadniczo oznacza, że różne przekonania i stanowiska odnośnie polityki uzasadniają odmienne podejścia i metody stosowane w rozwoju społeczności lokalnych. Takie napięcia często towarzyszyły praktykom w ich pracy. Georgina Webster, pracująca w latach 70. i 80. w Radzie Lambeth, zauważyła na przykład, że samorząd nie był monolitem i w grę wchodziły różne programy: „Rada ma swój program, więc jeśli jesteś jej pracownikiem, to musisz ten program realizować. Ja to spełniałam, ale mój program stanowił inny element programu, taki z wydziału ds. planowania (...), chodziło o pomaganie ludziom w określaniu potrzeb i organizowaniu ich realizacji, to było uzasadnione”.

Praktyce zawodowej wewnątrz zbiurokratyzowanych instytucji nieodłącznie towarzyszą napięcia, a wypowiedź Georginy Webster przedstawia działacza myślącego o swojej roli politycznie, świadomego poszczególnych programów i tego, jak najlepiej w danych okolicznościach pomagać społecznościom. Podejście Georginy nie było jednakże pozbawione poważnych wyzwań: „Miałam kilka skarg ze strony radnych, ponieważ pracowałam z mieszkańcami osiedli, starając się im pomóc w zorganizowaniu się na rzecz tego, co chcą zrobić. Byłam zatrudniona w dziale usług socjalnych, no i radni mieszkający w tamtych dzielnicach uznali moje zachowanie za niestosowne i zadawali mi pytania odnośnie moich zadań. Miałam całkowite poparcie ze strony działu usług socjalnych i wytłumaczyłam radnym moją rolę na tym stanowisku – wyjaśnienie zostało przyjęte”.

Rozwój społeczności lokalnych zawsze stawał wobec dylematu dotyczącego zakresu, w jakim zarządza on włączaniem społeczności w prace państwa – niejako prosząc ludzi o aktywne uczestniczenie w ich własnej deprywacji. Ostatnio, opisując rolę praktyka, używa się takich określeń, jak „społeczne przystosowanie” czy „zmiana zachowań” [CDF i inni, 2006, s. 9]. W tym znaczeniu państwo potrzebuje rozwoju społeczności lokalnych, by umożliwić społecznościom przystosowanie się do nowych warunków, przy czym oczekuje się od społeczności większej odpowiedzialności za własne problemy. Ubóstwo i deprywacja stały się problemami, z którymi biedni sami muszą się uporać. Częściowo ten oddolny model leży u podstaw rozwoju społeczności lokalnych, ale istnieją rozbieżności w kwestii oczekiwań wobec społeczności i uników państwa. „Nie sądzę, żeby państwo wsłuchiwało się w głos obywateli, w jaki sposób chcieliby oni się zaangażować. Jest takie domniemanie, że grupy wykluczone pragną się zaangażować i że chcą coś same dla siebie robić. Nie słyszymy o wspólnotach finansowych (credit unions) w Tunbridge Wells, ponieważ banki i Lloyds TSB robią wszystko za nich. Czemu mielibyśmy prowadzić własny bank? Wolelibyśmy raczej, żeby Lloyds TSB wrócił i robił wszystko tak jak przedtem, zanim biurokraci pozamykali nam okienka” [David Robinson].

Na konferencji rozwoju społeczności lokalnych urzędnik Home Office został zapytany, jakich praktyków i jakie społeczności najchętniej widzieliby dziś urzędnicy. Jego odpowiedź ostro, ale szczerze ukazuje obecne relacje pomiędzy rozwojem społeczności lokalnych a polityką: „Pomóżcie mi osiągnąć moje cele”.

Tak jak dawniej, również i dzisiaj działaczom towarzyszą napięcia związane z zaspokajaniem potrzeb polityki i lokalnych społeczności. Kiedyś praktycy mogli wygospodarować nieco miejsca do działania, obecnie muszą o tę przestrzeń walczyć, skoro pracują w o wiele bardziej ścisłym systemie zarządzania i odpowiedzialności, niezmiennie finansowani przez rząd. Napięcia nie rozgrywają się już jako konflikty na linii praktycy - władza, odbywa się to na płaszczyźnie interakcji pomiędzy działaczami społeczności lokalnych a przedstawicielami władzy. W pewnym sensie rola praktyków polega raczej na zarządzaniu napięciami wewnątrz społeczności, niż na oddaniu im głosu. Wielu praktyków wyraża obawy dotyczące takich konfliktów, co jest wewnętrznie powiązane z niepewnym i tymcza-

sowym charakterem licznych placówek rozwoju społeczności lokalnych. Brakuje im pewności siebie, by się przeciwstawić i nie liczą na wsparcie ze strony własnych urzędów, chociażby tak, jak to opisała powyżej Georgina Webster. Co to oznacza dla interesów i życzeń społeczności, w których pracują? Jak skuteczne okażą się oferowane im usługi?

Historycznie rzecz biorąc, jak to opisuje Paul Henderson w drugim rozdziale, rozwój społeczności lokalnych był sponsorowany przez różne zawody, a z każdym nowym sponsorem pojawiał się nowy program i kierunek dla rozwoju społeczności lokalnych. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych sponsorem była praca socjalna. Ann Chapman wspomina „napięcie, z naciskami na pracę środowiskową, aby stała się czymś w rodzaju prewencyjnej pracy socjalnej albo dopasowała się do programu pomocy społecznej”. Ann wraz z kolegami pozostali niewzruszeni wobec tych „ciśnień” i starali się zachować bardziej „pierwotną” formę pracy środowiskowej/w społecznościach lokalnych. W odpowiedzi chcieli pokazać, w jaki sposób ta „pierwsza” praca środowiskowa pomagała społecznościom w rozwoju umiejętności i pewności siebie, starali się wspierać zakładanie organizacji działających w społecznościach lokalnych tak, aby były one pomocne w realizacji programów pracy socjalnej.

John Killion, również pracujący z ramienia sponsora pracy socjalnej, obrał podobną drogę: „Zrozumieliśmy, że możemy osiągnąć dużo więcej, jeśli podejmiemy do tego bardziej ogólnie, niż według metody indywidualnych przypadków. W sumie to zaczęliśmy szukać działań ogólnych, takich jak poradnictwo w zakresie świadczeń socjalnych, rozwijanie silnych stowarzyszeń lokatorów i mieszkańców osiedli, rozkręcanie grup teatralnych, co było niezwykle skuteczne”.

Ogólna praca na rzecz rozwoju społeczności lokalnych, przez wielu uznawana za najlepiej wpisującą się w proces rozwoju lokalnego, była największą ofiarą zmian sponsorów w ciągu dziesięcioleci, gdyż każdy sponsor starał się znaleźć dla rozwoju społeczności lokalnych specyficzną rolę, w zgodzie z własnymi interesami. Zatem typowy pracownik osiedlowy z lat 70., pracujący w zakresie spraw socjalnych lub w programie walki z ubóstwem, zastępowany jest dzisiaj przez urzędnika ds. angażowania społeczności, odpowiedzialnego za zapewnienie uczestnictwa i aktywności środowisk w programach państwowych. Nieliczne, wciąż istniejące tradycyjne stanowiska są raczej finansowane niezależnie: „Jedynym

miejszem, gdzie widzę tradycyjnych pracowników społeczności lokalnych, są społeczności wyznaniowe. Kościoły często zatrudniają pracowników działających na terenie osiedli. Dopóki nie masz niezależnych pieniędzy na finansowanie pracy rozwoju społeczności lokalnych, dopóty nie dostaniesz typowych, kreatywnych działań na rzecz społeczności lokalnych” (Greg Smith).

Społeczności nie widzą świata podzielonego na tematy rewitalizacji, stanu zdrowia, integracji społecznej, itd. Tak więc zniknięcie tradycyjnego pracownika rozwoju społeczności lokalnych wpływa na sposób, w jaki ich potrzeby i życzenia są uwzględniane, o ile w ogóle ma to miejsce. Ogranicza to stopień, do jakiego inicjatywy celujące w pomoc społecznościom są w stanie rzeczywiście zrozumieć problemy z punktu widzenia tych, którzy doświadczają ich na co dzień. Podobnie dla praktyka, przejście na programy odgórne i kierowane przez sponsorów stanowi poważne wyzwanie dla podstawowych wartości i procesów w ramach rozwoju społeczności lokalnych.

Mark Woodhead podaje przykład, jak rozwój społeczności lokalnych w kontekście programu rewitalizacji z północno-zachodniej Anglii lat 90. nie wykorzystał swojego potencjału ani na rzecz społeczności, ani dla państwa: „Przyszli z taką listą okolicznych grup społeczności lokalnych i dali nam mówiąc: – Chcemy, żebyście sprawdzili tę listę, ile z tych grup jest prawdziwych, a które nie, macie nawiązać z każdą kontakt, przedstawić nam dowód tych kontaktów i aktualizować listę na bieżąco.: – Zamieniło się to w jakąś nagonkę, poczuliśmy się jak inspektorzy sprawdzający, czy to jest legalna i prawdziwa grupa środowiskowa, czy tylko przykrywka? Odciągało to nas od tego, co powinniśmy robić w kwestii rozwijania zdolności mieszkańców i pomagania ludziom w pełniejszym i bardziej świadomym zaangażowaniu się w proces rewitalizacji”.

Wraz z inicjatywami rządowymi przyszło zasadnicze założenie, że każdy program jest centralny, a społeczność to coś marginalnego. Zamiast pracować według potrzeb i życzeń lokalnych społeczności, jak to wygląda w tradycyjnym ujęciu, potrzeby społeczności są dopasowywane do programu. Mark Woodhead zauważa, że sposób finansowania rozwoju społeczności lokalnych ma decydujące znaczenie dla tego, jakiego rodzaju, z kim i jak odbywa się praca. Podsumował on doświadczenia z tego okresu jako uświadomienie sobie, że „kto płaci, ten wymaga”.

Zarządzanie interesami: wartości rozwoju społeczności lokalnych

Jak z tymi napięciami w pracy radzą sobie praktycy? Dla Alana Barr’a polega to na jasnym postawieniu sprawy, co masz do zrobienia i czy jesteś w stanie skutecznie pracować: „Zawsze istnieje problem twoich relacji pomiędzy pracodawcami oraz tymi, na rzecz których masz pracować. Przede wszystkim należy określić zasady, według których będziesz mógł pracować, a następnie wynegocjować je u osób, które cię zatrudniają. Jeżeli twoja pozycja uniemożliwia ci udzielanie ludziom pomocy, prezentowanie ich uzasadnionych obaw, to nie powinieneś w tym miejscu pracować”.

Myśl Alana Barr’a odzwierciedla poglądy zawarte w raporcie Gulbenkian: „Pracownicy rozwoju społeczności lokalnych często stają wobec ostrych konfliktów lojalności wobec ludzi, którym służą. Uświadamianie ludziom ich potrzeb i możliwości głośnego ich wypowiedzania może wywołać kłopoty, które z kolei mogą doprowadzić do zachowań bardziej agresywnych niż mądrych. Pracownicy społeczności lokalnych potrzebują dużej dozy rzetelności i mądrego osądu, by nie polec w krzyżowym ogniu opinii, ale by raczej pomóc każdej ze stron w zauważeniu wzajemnych punktów widzenia. Jeśli nie jest to możliwe, to w ostateczności pracownik społeczności lokalnych musi zdecydować, czy powinien [sic] zrezygnować, czy pójść na kompromis” (Calouste Gulbenkian Foundation, 1968, s. 83).

Co ciekawe, oba powyższe cytaty kładą akcent na odpowiedzialność praktyka za decyzję, czy jest on/ona w stanie skutecznie pracować w swoim miejscu zatrudnienia. Co się jednak stanie, jeśli wielu działaczy na przestrzeni kraju uzna, że ich wartości są zagrożone? Czy to nadal pozostaje osobistą decyzją, czy może trzeba postawić szersze pytania o sponsorów i pracodawców? Czy spoczywa na nich jakokolwiek odpowiedzialność za upewnianie się, że praktykowane jest to, co jest głoszone.

Dla Gary Craiga problem częściowo leży w naturze zawodu organizatora społeczności lokalnych: „Problem polega na tym, że zbyt często zawód pracownika zajmującego się rozwojem społeczności lokalnych był po prostu odbierany jako zajęcie opierające się na umiejętnościach. BNP (British National Party) do pewnego stopnia wykorzystuje zdolności pracy w społeczności przy organizacji swoich okręgów wyborczych. Sądzę więc, że bez podstaw w postaci wartości oraz ram teoretycznych same umie-

jętności nie wystarczą, ponieważ można je wykorzystać dowolnie, wszędzie. To zawsze stanowiło jedno z napięć rozwoju społeczności lokalnych, ponieważ wiele z możliwości zatrudnienia łączyło się z sytuacją napięcia pomiędzy wartościami organizacji a wartościami pracownika”.

Alan Barr i wielu innych praktyków, których spotkałem, przy podejmowaniu tego typu decyzji odwołuje się do swoich wartości: „Musisz mieć jasność, co do twoich wartości, jasność, co do zasad stanowiących fundament pracy.” Prawdopodobnie, jeśli nie jesteś w stanie żyć według własnych wartości, będziesz musiał ocenić, czy powinieneś pracować w tym miejscu. Jest to subiektywna interpretacja wartości i ich znaczeń, jednak „zawód” organizatora społeczności lokalnych także niesie ze sobą zbiór pewnych wartości. Pod koniec lat 60. wyrażono je w raporcie Gulbenkian, jako dotyczące człowieczeństwa i osobistego potencjału, uczestnictwa, różnorodności oraz uznania wzajemnego oddziaływania między „organizacją z góry a oddolnym rozwojem.” Dziś wartości te sformułowane zostały przez CDX jako praca zbiorowa, równość i sprawiedliwość, edukacja i myślenie, uczestnictwo, świadomość polityczna i zrównoważony rozwój (CDX, 2006). FCDL opisuje dodatkowe wartości samostanowienia i refleksyjnej praktyki (FCDL, 2002). Przedstawione w przytoczonych oświadczeniach wartości rozwoju społeczności lokalnych wydają się myśleniem cokolwiek życzeniowym, z nadziejami na równość i sprawiedliwość. Jednak wartości rozwoju społeczności lokalnych są „czynne” i stanowią podstawę naszej praktyki, co można wyczytać z wypowiedzi Alana Barr’a, a co dla mnie zawsze było oczywiste. Zastanawia mnie, czy wygłaszanie naszych wartości w formie rzeczowników, a nie czasowników, utrudnia ich wprowadzanie w praktyce. Może odnoszenie się do nich jako do wartości, w przeciwieństwie do zasad, zmniejsza ich zasięg, jako podstaw rozwoju społeczności lokalnych, i może skutkować ich nadużywaniem.

Kiedy we wczesnych latach 90. zaczynałem pracę jako pracownik rozwoju społeczności lokalnych, zapoznano mnie z takimi wartościami, jak „uprawomocnianie” osób i społeczności, praca „z, a nie za” ludzi, rozumienie pracy ze społecznością jako procesu „oddolnego”, gdzie społeczności określają problemy, nad których zmianą mieliśmy pracować. Powtarzano mi, że sam proces jest równie ważny, co wynik końcowy. Spotykając się z dzisiejszymi praktykami, regularnie otrzymuję opisy „konfliktów wartości” pomiędzy tymi pracownikami a instytucją, w ramach której dzia-

lają, obojętnie, czy będzie chodziło o sektor państwowy, czy organizacji pozarządowych. Wartości procesu w sercu rozwoju społeczności lokalnych ścierają się z wynikami wymaganymi przez sponsorów lub ich potrzebą rozwijania usług i organizacji w społecznościach, zanim są one jeszcze do tego gotowe. Napięcia dotyczące interesów i kontroli, reprezentujące powszechne poczucie konfliktu, nie są niczym nowym, ale prawdopodobnie nie są tak otwarcie dyskutowane i zwalczane. Frances Clarke opowiada, z jakim trudem wraz z innymi walczyła o zachowanie swojej roli pracownika rozwoju społeczności lokalnych: „Byliśmy prawdziwymi pracownikami rozwoju społeczności lokalnych. Nie byliśmy liderami. Trudno jest nie być liderem i o to się kłóciliśmy, ale ostatecznie pamiętaliśmy, że naszym zadaniem jest przekazywanie uprawnień innym. Kiedy podejmujesz szybkie decyzje, to nie jest łatwe. Było ciężko, bo to lokatorzy podejmowali decyzje. Co tydzień na osiedlach odbywały się spotkania. Ty byłeś od tego, żeby zrobić to, co trzeba, co oni zadecydowali. Byłeś ich podporą, oni podejmowali decyzje”.

Obecnie mamy do czynienia z podobnymi konfliktami, ale usłyszałem też parę historii sukcesu wyrastającego z walki o podejście kierowane wartościami. Być może należy sobie zadać pytanie, czy rozwój społeczności lokalnych w ogóle jest w stanie wprowadzić te wartości w życie. Jeśli nie, to jaki sens mają oświadczenia o wartościach – są źródłem inspiracji, czy może frustracji? Jeżeli to pierwsze, to może praktycy i instytucje rozwoju społeczności lokalnych powinny częściej używać tych wartości jako narzędzia w negocjacjach, w celu uzasadnienia korzystania z metod rozwoju społeczności lokalnych, a nie technik nastawionych tylko na wyniki. W przeciwnym razie istnieje ryzyko, że wartości staną się jedynie retoryką, odrzucaną dla zapewnienia skuteczności i celowości.

Metody rozwoju społeczności lokalnych

Jeśli w zwalczaniu rozterek i napięć praktykujący znajdują oparcie w wartościach, to jak mają myśleć o pracy i jakie metody powinni stosować, by osiągnąć swoje cele? Pod koniec lat 60., podobnie jak dziś, istniało wiele różnych modeli rozwoju społeczności lokalnych, czasem konkurencyjnych, a czasem zbieżnych. Rozważania moich rozmówców należy umie-

ści w odpowiednim kontekście, w jakim przyszło im prowadzić działania praktyczne.

Raport Gulbenkian określał zadania pracownika rozwoju społeczności lokalnych jako identyfikowanie problemów społecznych i pomoc w szukaniu rozwiązań – taki „proces rozwiązywania problemów”. Wyznaczał pracownikowi cztery kluczowe zadania, pojawiające się odpowiednio w czasie trwania procesu: zdefiniowanie problemu, utworzenie struktur usprawniających komunikację i działania, ustalenie celów i polityki kierujących działaniami, w końcu ewaluacja wykonanej pracy. Raport opisywał trzy typy pracy w społeczności lokalnej: praca bezpośrednio z miejscowymi grupami (praca w sąsiedztwach), rozwój i koordynacja usług oraz planowanie na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Poniżej przedstawiam zwięźle te metody, których praktyczne przykłady będą szczegółowo opisane w rozdziałach piątym i szóstym.

Praca w sąsiedztwach (*neighbourhood work*)

Metoda pracy bezpośrednio z ludźmi jest powszechnie zwana pracą w sąsiedztwach i została wyjaśniona przez Hendersona i Thomasa (2002), którzy określają ją jako „bezpośrednią pracę twarzą w twarz z mieszkańcami, którzy połączyli się w grupy w celu rozwiązania określonego problemu lub zaspokojenia potrzeby, udzielania wzajemnej pomocy i/lub świadczenia usług względem okolicznej ludności”. Praca w sąsiedztwach jest określana geograficznie i opiera się na koncepcjach społecznego kapitału, społeczeństwa obywatelskiego, budowania potencjału i społecznej integracji. Polega na wspieraniu ludzi przy zakładaniu grup nieformalnych i organizacji, pomocy w ustanawianiu tych struktur, objaśnianiu celów i działań, nawiązywaniu łączności pomiędzy grupami i zachęcaniu do podejmowania dialogu i negocjacji z usługodawcami i decydentami. Szczególny nacisk kładzie się na budowę relacji, promocję uczestnictwa, rozszerzanie ról i zdolności osób oraz społeczności. Raport Gulbenkian podkreśla zadania analizy i interpretacji, jakich muszą się podjąć pracownicy oraz zadania edukacyjne, poprzez które pracownicy pomagają społecznościom lepiej zrozumieć problemy i kroki, jakie mogą podjąć w danej sprawie. Wprawdzie praca w sąsiedztwach jest wciąż praktykowana, jednak pracowników coraz częściej zachęca się do pracy na większym terenie niż tylko osiedla.

Koordynacja usług

Drugim zadaniem z raportu Gulbenkian jest rozwój i koordynacja usług, polegająca na zmianie sposobów funkcjonowania służb socjalnych. To zadanie polega na ewaluacji usług, międzyinstytucjonalnej współpracy (którą teraz nazywamy partnerstwem) w zapewnianiu świadczeń, poprawie komunikacji między usługodawcami a usługobiorcami oraz trosce o zapewnienie nowych środków. Sporo uwagi poświęca się usprawnieniu komunikacji i wspólnej pracy na polu zawodowym, a także pomiędzy organizacjami. Określenie „koordynacja usług” występuje dziś dość rzadko. Dawniej pojawiało się często w odniesieniu do pracy rad miasta/dzielnicy na rzecz usług wolontariatu oraz do działań innych organizacji parasolowych.

Planowanie społeczne

Trzeci obszar obejmuje planowanie społeczne (obecnie zwane „planowaniem społeczności lokalnych”) i skupia się na badaniach i analizie danych, aby wpłynąć na planowanie, czy to na poziomie lokalnym, regionalnym czy krajowym. Także i tu uznaje się, iż duże organizacje oraz władze mogą znacząco wpływać na poprawę sytuacji społeczności, zatem należy przedstawić im perspektywę rozwoju społeczności lokalnych. Zadanie to polega w gruncie rzeczy na wspólnej pracy z innymi instytucjami, a jego zasadniczym elementem jest praca polegająca na znajdowaniu zasobów potrzebnych do realizacji proponowanych działań. Planowanie społeczne ma zasadnicze znaczenie dla bieżącej praktyki rozwoju społeczności lokalnych i leży u podstaw modelu dialogu i partnerstwa.

Działania społecznościowe (*community action*)

Fundacja Calouste Gulbenkiana ustanowiła w roku 1970 Zespół Pracy Społecznościowej (Community Work Group), a w trzy lata później wydała raport, który w znacznej mierze opierał się na raporcie z 1968 roku. Raport wydany w 1973 roku zawierał rozdział o działaniach społeczności lokalnych, reprezentujących takie podejście do rozwoju społeczności, które Zespół uznał za coraz bardziej znaczące. Podczas gdy w Wielkiej Brytanii określenie to stosowano bardziej wybiórczo, w Stanach Zjedno-

czonych używano go w dużo szerszym zakresie. Na myślenie Zespołu Pracy Społecznościowej o działalności lokalnej wpłynął artykuł Richarda Bryanta, który określił te działania jako szczególne podejście do organizowania lokalnych grup i odbiorców usług publicznych: „podejście, w którym polityczna niemoc i bezsilność tych grup określana jest jako główny problem, więc uruchamia się strategie mające zmobilizować je do reprezentacji i promocji ich wspólnych interesów” (Bryant, 1972, s. 206). Wśród podanych przez autora przykładów znalazły się związki osób ubiegających się o świadczenia oraz bezrobotnych, stowarzyszenia lokatorskie protestujące przeciwko podwyżkom czynszów oraz squatersi.

Działalność w społecznościach, według definicji z lat 70., podkreślała zaangażowanie osób ubogich i wykluczonych korzystających ze wsparcia ludzi z zewnątrz, którzy się z nimi utożsamiali. Kampanie na rzecz problemów mieszkaniowych w londyńskim Notting Hill czy innych miejscach były organizowane z wykorzystaniem właśnie takiego podejścia. Pismo o zasięgu krajowym, *Community Action*, stanowiło ważne źródło pomysłów i pomocy przy podejmowaniu radykalnych działań. Wyodrębniły się dwa typy tego podejścia, które „negocjowały” ze sobą, stosowano też strategie konfrontacji, które często oznaczały strajk czynszowy, demonstracje, strajki okupacyjne i inne jawne formy protestu, prowadzące do konfliktów. Było to szczególnie skuteczne w mobilizowaniu ludzi wokół konkretnego problemu, z którym wiązały się ich zdecydowane emocje. Powyższe działania były odbierane jako sygnał odrodzenia, sięgnięcia przez rozwój społeczności lokalnych do korzeni ruchu społecznego, w przeciwieństwie do jego późniejszej profesjonalizacji.

W latach 80. działania na rzecz społeczności lokalnych nieco osłabły, zaś w kontekście wpływu rządów Thatcher określenie to nabrało szerszego znaczenia i – podobnie jak w Stanach Zjednoczonych – odnosiło się do szeregu inicjatyw i działań bazujących na społecznościach. Teoretycy i praktycy podjęli próbę ożywienia działań odpowiadających na potrzeby społecznie i ekonomicznie poszkodowanych grup. Obecnie jednak używanie tego określenia w tym właśnie kontekście nie jest szerzej rozpowszechnione.

Organizowanie społeczności lokalnych

Innym podejściem, wspomnianym przez moich rozmówców (ale nie w raporcie Gulbenkiana), jest organizowanie społeczności, bardziej radykalna metoda mająca swoje źródła w pracy Saula Alinsky’ego nad masową organizacją biednych w latach 30. i późniejszych, opisana w książce *Zasady dla radykałów* (*Rules for radicals*) z 1971 roku. Organizowanie społeczności polega na budowaniu szeroko zakrojonych, wieloprotymowych organizacji, skupiających się na powszechnych i realistycznych potrzebach – żądaniach, które w przeciwieństwie do idealistycznych, są do wygrania oraz leżą w interesach członków organizacji (Henderson i Salmon, 1995). Kluczem tej metody jest szkolenie zawodowych organizatorów, którzy formują tę znaczną grupę wyborców, ucząc ich zrozumienia i analizy własnych możliwości, które mogą wykorzystać podczas negocjowania zmian z establishmentem. Organizowanie społeczności polega więc na konfrontacji z instytucjami i istniejącymi organizacjami, często za pomocą negocjacji, w celu dokonania zmian (przy czym nie chodzi o zapewnianie usług dla społeczności, czy prowadzenie działań).

Nurt organizowania społeczności jest blisko powiązany z kościołami, a w Wielkiej Brytanii bodźcem do pojawienia się tego podejścia był raport *Wiara w miastach* (*Faith in the city*) (Archbishop’s Commission on Urban Priority Areas, 1985). W 1990 r. Neil Jameson był organizatorem w Communities Organised for a Greater Bristol i założycielem Citizens Organising Foundation (COF), pracujących na modelu organizowania społeczności, który w sposób krytyczny ocenił podejście pracy w sąsiedztwach/na osiedlach w kontekście borykania się z problemami ubóstwa w miastach. „Rząd działa zgodnie z określonymi potrzebami i problemami, a nie talentami, nie kieruje się tym, co dobrze działa. Nauczyłem się, że inicjatywy nastawione na pracę osiedlową były wadliwe, a obecnie liczba wad się podwoiła na skutek wszechobecnej globalizacji, a jednak rząd centralny wciąż pakuje pieniądze w kieszeń „potrzeb”, czy to będzie New Deal for Communities, czy jakakolwiek inna podobna inicjatywa. Nic się nie zmieniło od czasów CDP, a sądzę, że w XXI wieku globalizacja wymusi reagowanie bardziej wyrafinowane, niż opierające się na określonym terenie, na projekcie, czy na stymulowanej potrzebami inicjatywie zmian społecznych” (Neil Jameson).

Rosnąca centralizacja decyzji podejmowanych w latach 80. i 90. oraz nacisk wywierany na praktyków, by podejmowali pracę na rzecz rządowych programów ekonomicznej regeneracji, zamiast nad wyrażanymi przez lokalne społeczności potrzebami, zaowocowały wzrostem zainteresowania modelem organizowania społeczności lokalnych. Wobec odczuwalnych niedoskonałości modelu pracy osiedlowej w kontekście doprowadzania do rzeczywistych zmian, organizowanie społeczności stało się źródłem nadziei oraz inspiracji dla praktyków, którzy tęsknili za połączeniem swoich celów i wartości z codzienną praktyką.

Projekt Rozwoju Społeczności Lokalnych (Community Development Project, CDP)

Okres szczególnego zainteresowania rozwojem społeczności lokalnych był związany z krajowym Projektem Rozwoju Społeczności Lokalnych (CDP) z lat 1968-1977, który w różnych punktach zawierał aspekty większości opisanych powyżej modeli. CDP powstał z inicjatywy ówczesnego rządu laburzystów, jako „skromna próba badań w działaniu (*action research*) w celu osiągnięcia lepszego zrozumienia i kompleksowych rozwiązań społecznych potrzeb, szczególnie w lokalnych społecznościach starszych dzielnic miejskich, poprzez ściślejszą koordynację starań zarówno urzędowych, nieformalnych, centralnych, jak i lokalnych, wspieranych i stymulowanych przez zaangażowanie i inicjatywy obywatelskie” (Home Office, 1971, cyt. w: Lees i Smith, 1975). Celem było rozwiązanie problemu ubóstwa i wykluczenia poprzez realizację ekonomicznie efektywnych programów. W wyniku wspólnej pracy między rządem centralnym, samorządami oraz uniwersytetami wyznaczono dwanaście obszarów projektowych. „Struktura, w której pracowaliśmy, była dość wyjątkowa, ponieważ rząd centralny wykladał 75% pieniędzy, a samorządy brakujące 25%. Oznaczało to przede wszystkim, że samorząd mógł przedstawić dany projekt jako rządowe trzy funty na każdy jeden funt wydany przez władze lokalne. To dawało pole do manewru. Każdy zespół miał ponadto w projekcie element badań, co oznaczało formalne relacje z miejscowym uniwersytetem. A zatem, mieliśmy – można tak to ująć – trzy nogi wspierające projekt” (Gary Craig).

Historię CDP opisano już obszernie (CDP Inter-project Editorial Team, 1977), ale najważniejsze tutaj będzie przedstawienie przyjętych przez CDP metod i sposobów analizy. Niektóre, ale nie wszystkie, z działań realizowanych w ramach CDP zaczęły od zwalczania rządowych założeń, na których budowane były programy, szczególnie przypuszczenia, że osoby żyjące w obszarach deprywacji same są przyczyną swoich braków (patologia społeczna), więc same powinny aktywnie działać na rzecz zmiany sytuacji w swojej okolicy poprzez inicjatywy samopomocy. Wiele projektów CDP wypracowało analizy strukturalne problemów terenów poszkodowanych. W analizach wskazywano, że przyczyna i tym samym potencjalna odpowiedź leży poza granicami „nieuprzywilejowanych dzielnic”. „Krytyczny wgląd CDP polegał na tym, że trzeba patrzeć dalej, poza osiedla, aby zrozumieć przyczyny upadku miast. Dziś jest to banał, szczególnie w epoce globalizacji, ale jeśli cofnąć się o 30 lat do tamtego okresu, był to zaskakująco nowoczesny pogląd. Przesłanie, które staraliśmy się przekazać, mówiło o tym, że to, co możesz zrobić na poziomie lokalnym, może być całkiem błędne, dopóki nie zrozumiesz strukturalnego kontekstu, w którym działasz. Pytanie, czy po prostu jesteś ślepy na to, co się dzieje wokół ciebie, czy może próbujesz umieścić to, co tam się dzieje w dużo szerszych ramach? Otóż lokalne pojawianie się zmian społecznych należy rozumieć jako konsekwencję decyzji, które coraz częściej podejmowane były przez ludzi, którzy nie czuli związków z danym miejscem” (Gary Craig).

Jak twierdzi Gary Craig, analizy te były nowatorskie i stanowiły bezpośrednio wyzwanie wobec polityki rządu. Korzystając z pomocy jednostek wywiadowczych i centralnej informacji, CDP zaczął wydawać serię wstrząsających raportów, które pokazały, jak ubóstwo i wykluczenie spowodowane są przez fundamentalne nierówności systemu ekonomiczno-politycznego. W dodatku, niektóre projekty CDP zaczęły organizować miejscowe grupy społeczności, lokatorskie stowarzyszenia i w niektórych przypadkach łączyły je z problemami występującymi w przemyśle. Wiele z nich zaczęło wykorzystywać dane i analizy CDP do krytykowania polityki radnych odnośnie takich kwestii, jak sprawy mieszkaniowe i pomoc społeczna. Projekty CDP zaczęły być postrzegane jako zagrożenie dla rządu centralnego i samorządów, więc od połowy lat 70. fundusze zostały wycofane. Wiele projektów realizowanych w ramach CDP odeszło od modelu

dialogu z władzą w stronę modelu konfliktowego, skoro przedstawianie decydentom dowodów i doświadczeń dotyczących rzeczywistości oraz przyczyn ubóstwa i wykluczenia nie skutkowało zmianami w polityce.

Wśród projektów CDP panowały jeszcze inne opinie niż te wyżej wymienione. Alan Barr opisuje swoje doświadczenia, wyniesione z pracy w CDP z Oldham: „Ten projekt wystartował jako ostatni (CDP - przyp. tłum.) i w pewnym sensie był dość odmienny od tego, co ludzie myśleli o CDP, bo pracując tam byliśmy nastawieni na praktykę pracy w sąsiedztwach i może byliśmy mniej skłonni do przykłaśnięcia analizom opracowanym przez wcześniejsze projekty CDP. Nie to, żebyśmy nie uważali, że ubóstwo jest strukturalne, ale tak czy inaczej nie byliśmy do końca pewni, co można z tym zrobić.”

Przyglądając się mojej okolicy widzę, że lokalne przejawy większych zmian dotyczą zamykania szpitali, upadku miejscowych sklepików, rynków i usług. To są często problemy, o których społeczności krzyczą najgłośniej, lecz dzisiaj pracownicy rozwoju społeczności lokalnych zdają się uparcie milczeć na te tematy. Podejmuje je natomiast model organizowania społeczności lokalnych lub kampanie, podczas gdy planowanie społeczne i praca osiedlowa skupiają się na dialogu z usługodawcami. Jeśli praktyka w głównym nurcie skupia się na tym, za co zapłaci rząd, jak na przykład zaangażowanie w tworzenie lokalnych struktur planistycznych, czyż nie pojawia się ryzyko utraty łączności z rzeczywistością w społecznościach i polityce oddolnej?

Gary Craig, zastanawiając się nad doświadczeniami z CDP, twierdzi, że od tego czasu rządy zapewniły sobie znacznie większą kontrolę nad programami społeczności i działań pracowników rozwoju społeczności lokalnych, ewidencjonowanych przez nowy poziom kontroli centralnej w formie celów i wyników: „Rząd wyciągnął naukę z CDP. Nie pozwolił już więcej kilku wariatom buszować po rozwoju społeczności lokalnych. Potem nie było już dla pracowników społeczności lokalnych miejsca do działania z tak dużą autonomią”.

Obecny kontekst

Innego zdania jest Alan Barr, który uważa, że obecny kontekst polityczny jest o wiele bardziej przyjazny praktykom rozwoju społeczności lokalnych, niż ten z lat 70.: „Dzisiejszy kontekst dla rozwoju społeczności lokalnych,

szczególnie w Szkocji, pozwala na prowadzenie działalności w regionie, w sposób także zwalczający postawę i zachowanie państwa względem społeczności, z którymi współpracujesz. I będzie to uznane za legalne.” Wszystkie elementy sektora publicznego w Szkocji obowiązują wymóg angażowania społeczności z wykorzystaniem standardów, które mają zapewnić słyszalność głosu mieszkańców, szczególnie tych najbardziej poszkodowanych, w zakresie planowania i świadczenia usług. W Anglii istnieje „obowiązek zaangażowania” ze strony władzy publicznej, wprowadzony w samorządach przez raport rządowy *Silne i zamożne społeczności* (CLG, 2006). Jest to istotna zmiana w wymaganym modelu współpracy sektora publicznego ze społecznościami, zwłaszcza kiedy przypomnimy sobie często protekcyjne i ubezwłasnowolniające świadczenia, które dawniej otrzymywały społeczności ze stygmatem deprywacji.

Dzisiaj praktycy rozwoju społeczności lokalnych, szczególnie ci pracujący w ramach funduszy publicznych, rzeczywiście odczuwają kontrolę menedżerską, o czym wspominał Gary Craig, ale może nie są świadomi przestrzeni i wpływu, jaki posiadają, by stanąć w obronie swoich praktyk i rzucić wyzwanie państwu. W zawodzie panuje raczej klimat uległości niż walki, a praktyków nie zachęca się ani do krytycznego myślenia, ani do działania. Osiąganie wyników stało się w praktyce środowiskowej czymś w rodzaju mantry – dzisiejsi praktycy mogliby wiele zyskać na próbie wyważonej myśli i refleksji, pojmując swoją rolę w szerszym kontekście procesów wpływających na społeczności. Z takiej analizy i poznania wypłyną nowe formy praktyki, teorii i podejścia do rozwoju społeczności lokalnych. Odpowiedzialność za podjęcie takich dyskusji i analiz spoczywa na nas wszystkich, którzy działamy na polu rozwoju społeczności lokalnych.

Metody analizy strukturalnej i organizowania społeczności można odnaleźć w ramach COF, ale w zaledwie kilku brytyjskich instytucjach, najprawdopodobniej ze względu na potrzebę zabezpieczenia niezależnych funduszy. O wiele popularniejsze w głównym nurcie rozwoju społeczności lokalnych są teorie kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego, które leżą u podstaw pracy w sąsiedztwach. Programy rządowe, zajmujące się rozwiązywaniem problemów ubóstwa i wykluczenia, wciąż kroczą ścieżkami podejścia bazującego na dzielnicach, choć pojawiają się wobec praktyków sugestie, aby działali bardziej strategicznie, to znaczy pracowali na całym terenie, zgodnie z polityką rządową, a nie z wybrany-

mi grupami w społecznościach. Obecnie w praktyce przeważa podejście budowania potencjału grup społeczności lokalnych w celu samodzielnego rozwiązywania problemów. Czy trzeba jeszcze wyjaśniać, co społeczności mogą rozwiązać samodzielnie, a co zakłada głębsze zmiany i dotyczy odpowiedzialności spoczywającej jednak wyżej, niż na barkach członków społeczności nieuprzywilejowanych?

Terenowe strategie powinny być opracowywane w kontekście rozwoju społeczności lokalnych, jeżeli poważnie myślimy o zmianach. Rozwój społeczności lokalnych stoi przed szansą, która bez świadomości napięć i różnych interesów w grze zostanie zmarnowana. Rozwój społeczności lokalnych musi negocjować i walczyć o wpływ, a nie milczeć na tematy polityki i praktyk, które są sprzeczne z interesami społeczności, z wartościami i praktyką rozwoju społeczności lokalnych.

Bliższe więzi z polityką nie mogą skutkować usuwaniem praktyków ze społeczności lokalnych, których członkowie potrzebują wsparcia w zrozumieniu swoich problemów, wyartykułowaniu ich i podjęciu działań. Ważne jest, żeby rozwój społeczności lokalnych nie przemieniał się dalej w katalizator ułatwiający wprowadzanie decyzji politycznych, gdzie w konsekwencji zapomina się o wartościach fundamentalnych dla praktyki.

Szkolenie do czego?

Zadania pracownika rozwoju społeczności lokalnych są wyzwaniem i wymagają od praktyka zrozumienia teorii zmian i radzenia sobie z naciskami. Pracownicy powinni być do tego odpowiednio przygotowani, co wymaga właściwego poziomu szkolenia i pomocy. Patrząc na lata 70., Jerry Smith czuje, że tego brakowało: „Nie byłem pod wrażeniem tego, co widziałem na szkoleniach pracowników społeczności lokalnych. Były one raczej bardzo upolitycznione, podobnie jak ówczesne szkolnictwo wyższe, wciskające ludziom do gardeł neomarksistowskie przesłanie. Nie sądzę, żeby to było szkolenie na pracownika społeczności lokalnych i moim zdaniem nadal nie jest. Uważam, że jakość szkoleń na uczelniach wyższych na przełomie lat 70. i 80. była kompletnie żalosna”.

Czy dzisiaj jest lepiej? Niektórzy z praktyków, z którymi rozmawiałem, kwestionowali sens skupiania większości dzisiejszych szkoleń z rozwoju

społeczności lokalnych na kompetencjach, zawartych w krajowych standardach zatrudnienia, zamiast na głębszym zrozumieniu zmian i sposobów pracy ze społecznościami nad ich osiągnięciem. „Jestem szczególnie sfrustrowany niektórymi metodami szkoleń z rozwoju społeczności lokalnych, które, moim zdaniem, wpadły w pułapkę założenia, że można sformułować zbiór kompetencji dla tego zawodu. Tymczasem skutecznie da się je zastosować tylko wtedy, kiedy napędza cię wizja rodzaju zmian, jakie chcesz uzyskać” (Alan Barr). „Mnóstwo jest ludzi, którzy trafiają do rozwoju społeczności lokalnych z przypadku, a nie z wyboru, przez co też nie za bardzo wiedzą, jak powinni pracować. Wielu ze szkolonych przez nas pracowników rozwoju społeczności lokalnych nie zastanawiało się nad tym, jak radzić sobie z konfliktami w grupach albo jak angażować społeczność z marginesu. Ludzie są zniewoleni sprawą wyników. Tyle jest rzeczy, które musisz zrealizować, że staje to na drodze swobodniejszym posunięciom” (Mandy Wilson).

Nacisk na umiejętności i kompetencje tłumi refleksję, analizę i kreatywność, a częściowo jest wynikiem ekspansji rozwoju społeczności lokalnych, jaka miała miejsce w ostatnich latach oraz skoncentrowania się na rozwoju społeczności lokalnych jako zawodzie. Wzrost liczby stanowisk zapewnił pracę nowym praktykom, którzy być może czują mniejsze przywiązanie do idei rozwoju społeczności lokalnych jako procesu zmian społecznych i są bardziej zainteresowani karierą zawodową. „Nastąpiła jakaś erupcja, rozwój społeczności lokalnych uznawano za trampolinę, pozatrudniało się mnóstwo ludzi, pojawiło się przekonanie, że każdy może zająć się rozwojem społeczności lokalnych. Ludzie ci nie mieli podstawowych umiejętności, wiedzy ani wartości, ale trzeba było ich zatrudnić, bo były wolne miejsca pracy. Nigdy do końca nie połapali się, czym w zasadzie jest rozwój społeczności lokalnych” (Charlie Garratt).

Skupienie się na technikach typu „jak to zrobić” z ograniczeniem analizy politycznej tego, co chcemy osiągnąć, możliwych metod, kompromisów i pozycji taktycznych, jakie można przyjąć, sprawia, że praktycy są w efekcie źle przygotowani. Szkolenie dla pracowników rozwoju społeczności lokalnych skupia się na technicznej stronie zadań budowania potencjału i angażowania, mając niewiele wspólnego z doświadczeniami, teoriami i aspiracjami zmian społecznych. Z braku czasu lub chęci pracownicy nie palą się do czytania tekstów o teorii rozwoju społeczności

lokalnych i nie za bardzo wiem, jak ich do tego przekonać. Ciężko pojąć, jak dziś nowi praktycy mogliby sprostać ambicjom rozwoju społeczności lokalnych bez świadomości tych teorii i metod, ale może ich zadania już tego od nich nie wymagają?

Niemniej jednak dla niektórych praktyków szkolenia nigdy nie odgrywały tak ważnej roli. „Mam wrażenie, że są osoby, dla których szkolenie jest nieistotne. Myślę o ludziach, których najbardziej szanuję w rozwoju społeczności lokalnych. Nie wiem, czy są po szkoleniach, czy nie, i zasadniczo sędzę, że chodzi o to, jakimi oni są ludźmi oraz czy rozumieją, co sprawia, że grupa zaczyna funkcjonować” (Alan Barr).

Rosnące znaczenie działaczy i wolontariuszy w społecznościach może zasilić rozwój społeczności lokalnych o pulę pracowników, którzy, opierając się na swoich doświadczeniach, czują więź z ideą zmian społecznych i wiedzą, jak „ruszyć” grupę, o czym wspominał Alan Barr. Według tego scenariusza, szkolenia powinny mniej skupiać się wokół kursu i uzyskiwania kwalifikacji, które często nie interesują praktykujących, a więcej uwagi poświęcić nauczaniu „w trakcie pracy”, aby umożliwić im wpływanie na zmiany. „Cechą, która wykracza poza raczej sztywne pomysły na rozwój społeczności lokalnych, jest „nauka poprzez działanie”. Odkryliśmy to dawno temu i dotąd nic się nie wydarzyło, żebyśmy zmieniła zdanie” (Mel Witherden).

Badanie wśród pracowników rozwoju społeczności lokalnych (Glen i inni, 2004) wskazało, że w społecznościach jest mnóstwo osób, które przez wiele lat działały w projektach rozwoju społeczności lokalnych i nabrały umiejętności przypisywanych zazwyczaj zawodowym pracownikom. Osoby te są zwykle bardzo oddane swoim społecznościom i rozumieją, na czym polega praca w terenie. Badanie ukazuje potrzebę „mniej formalnego”, „dostępnego, umiejscowionego” szkolenia, które byłoby bardziej „wrażliwe” na doświadczenia edukacyjne osób biorących w nim udział. Tak więc rola tych działaczy stawia przed profesjonalnym rozwojem społeczności lokalnych i szkoleniami ciekawe, ale i przychodzące we właściwej chwili wyzwanie wypracowania literatury, szkoleń i wsparcia, które pomoże działaczom promować zmiany społeczne ze społecznościami i dla nich.

Rozwój społeczności lokalnych znalazł się w punkcie krytycznym – co miało swoje odbicie w tytule organizowanej wspólnie przez CDX i Szkocką

Sieć Rozwoju Społeczności Lokalnych (Scottish Community Development Network) konferencji „Wszędzie i nigdzie”, która odbyła się w roku 2006 w Edynburgu. Zawodowy rozwój społeczności lokalnych jest jak nigdy dotąd blisko powiązany z polityką. To daje nadzieję na możliwość wpływu, ale także rodzi obawy o cele, wartości i interesy społeczności lokalnych, które rozmywają się pod naporem priorytetów polityki i założeń finansowych.

Praktycy zdają się odczuwać, że problemy społeczności leżą głębiej niż tylko niepowodzenia samych społeczności. Jednak to zrozumienie nie godzi się z praktyką, która skłania się bardziej w stronę modelu wysokiej deprivacji danych obszarów jako wyniku patologii społecznej – skutkiem jest świadczenie pomocy społecznościom w rozwiązywaniu ich własnych problemów, bez łączenia tego z szerszymi przyczynami pogorszenia warunków życia i deprivacji. Również nie zawsze szkolenia dla praktyków promują wizję zmian i głębszy poziom analizy, skupiając się zamiast tego na kompetencjach technicznych, które są wymagane w budowaniu organizacji opartych na społecznościach.

Jeżeli zawód pracownika rozwoju społeczności lokalnych poważnie traktuje cele równości i sprawiedliwości, za którymi się opowiada, to trzeba ustanowić łączność między celami, wartościami i praktyką. Refleksja i myślenie krytyczne na polu rozwoju społeczności lokalnych są potrzebne, jeśli mają pojawić się nowe szanse dla praktyki, która połączy się bardziej z problemami biedy i sprawiedliwości, umożliwiając praktykom podejmowanie wyzwań, a także budowanie kompromisów.

5 • Osiągnięcie zmian: powstanie partnerstw i ich wpływ na praktykę rozwoju społeczności lokalnych

Opisaliśmy zmieniający się kontekst praktyki rozwoju społeczności lokalnych od lat 70. i przedstawiliśmy różne perspektywy zadań, wartości i podejść. W tym rozdziale przyjrzymy się sposobom pracy praktyków, czerpiąc z przykładów podanych przez naszych rozmówców. Mają one dopełnić wcześniejsze rozważania. Będziemy obserwować zwrot w rozwoju społeczności lokalnych zainspirowany metodami konfliktowymi, a także późniejszą zmianę kierunku w stronę modelu planowania, opartego na dialogu i współpracy.

Rozwój społeczności lokalnych jako narzędzie żądań społeczności

Jak opisano we wcześniejszych rozdziałach, w latach 70. i 80. wykorzystywano różne podejścia do rozwoju społeczności lokalnych. Niektóre z modeli były znacznie większym wyzwaniem dla samego państwa, niż dzisiejszy rozwój społeczności lokalnych. Praktycy, którzy wybrali ten bardziej wymagający model, rozumieli, że jednym z ich najważniejszych zadań było wspieranie lokalnych społeczności w stawianiu wyzwań i żądań wobec samorządów. Wyzwania i konflikty zdawały się być nieodłącznymi aspektami dobrego rozwoju społeczności lokalnych: „Jeśli środowiska są właściwie i skutecznie wspierane przez pracownika rozwoju społeczności lokalnych, to będą one walczyć ze sposobem, w jaki władza stara się zarządzać ich terenem” (Dean Huggins).

Rozwój społeczności lokalnych uznawano za proces jednoczący społeczności wokół wspólnych problemów, takich jak kwestie mieszka-

niowe czy brak dostępu do świadczeń. Procesy prowadzące do zmian, które określają rozwój społeczności lokalnych, można wywoływać przez stawianie wyzwań samorządom i walkę z władzą. Nie chodziło o to, że społeczności czy poszczególne osoby nigdy nie skarżyły się, gdy pracownicy społeczności byli nieobecni, ale dzięki wsparciu pracowników „na pensji” te żądania stały się bardziej skoordynowane i ukierunkowane. Pojedyncze, indywidualne skargi nie stanowiły żadnego zagrożenia dla polityki i praktyk władz lokalnych, natomiast kampania na rzecz poprawy na przykład warunków mieszkaniowych, angażująca setki mieszkańców, ma już inny ciężar gatunkowy w oczach decydentów i przedstawicieli władzy. Działając w ten sposób, praktykujący stawali na wspólnym froncie ze społecznościami, w których pracowali. Wielu z nich władze i zatrudniające ich agencje postrzegały jako „mąciwody”.

To konfliktowe podejście realizowali pracownicy, przyjmujący styl kampanii, wspierający lokalne społeczności w lobbingu i wywieraniu nacisku na władze. Pracownicy określali problem pierwotnie odczuwany jako prywatny, aby potem zebrać ludzi razem i uświadomić im powszechny charakter danej sprawy. Zasiłki socjalne i doradztwo dużo wniosły do tej metody: „Ludzie mówili: – Cóż, czym właściwie zajmuje się pracownik rozwoju społeczności lokalnych? – Moim zdaniem jego rola polega na przedstawianiu problemów poszczególnych osób jako wspólnej sprawy. Przeprowadzaliśmy kampanie dotyczące świadczeń socjalnych, wciągając w nie ośrodki religijne ze środowisk sikhów i muzułmanów. Wiedzieliśmy, że nie da się prowadzić kampanii, jeśli nie będzie kogoś, kto zajmie się zapytaniem, więc założyliśmy poradnictwo ds. świadczeń socjalnych. Niemal następnego dnia napłynęły do tego terenowego biura takie masy ludzi ze środowisk azjatyckich i karaibsko-afrykańskich, że niespodziewanie to oni stanowili większość. Moim celem był powszechny odzew z całej społeczności” (Gersh Subhra).

Wspominając swoją pracę w Lambeth w połowie lat 70., Georgina Webster stwierdziła, że zjednoczenie ludzi wokół wygłaszania żądań było dużo prostsze, kiedy społeczności nie miały nic do stracenia, a „wróg” był oczywisty. W społecznościach, z którymi Georgina Webster współpracowała, wielu ludzi żyło w okropnych warunkach, w których trudno było przetrwać. To były czasy naelektryzowane politycznie, kiedy konflikt i walkę uznawano za najskuteczniejsze sposoby osiągnięcia celu. Mówienie o „wro-

gach” wskazywało na jaskrawe postrzeganie przez niektórych praktyków wyraźnych dwóch stron konfliktu, przy czym zadaniem pracowników było wspieranie lokalnych społeczności w drodze ku zwycięstwu. Podczas gdy wiele społeczności wciąż żyje dzisiaj w ubóstwie i wykluczeniu, to polityczna atmosfera nie zachęca ich do przyjmowania takiej postawy.

„Wrogowie” też mogli być sprzymierzeńcami. Frances Clarke, pracująca dla Community Links we wschodnim Londynie od końca lat 70., pamięta, jak budowali poparcie dla swoich kampanii: „Jako pracownicy rozwoju społeczności lokalnych byliśmy nieźli w budowaniu partnerstw. Nigdy nie zakładaliśmy, że mamy przeciwnika. Nikt nie był wrogiem. Każdy był potencjalnym partnerem. Więcej wymaga się od ludzi, jeśli stawia się ich pod presją” (Frances Clarke).

Podejście Frances jest niezwykle istotne w kontekście, w którym się znajdujemy obecnie. Przysparzanie sobie przyjaciół, a nie wrogów, było tym zjawiskiem, które obserwowaliśmy w drugiej połowie lat 80. Jednak myśl Frances mówi coś więcej o władzy i kontroli. Jej organizacja, czyli Community Links, miała jasne cele i program. Sprzymierzała się nawet z tymi, którzy na pierwszy rzut oka nie byli najlepszym materiałem na partnera – jednak w trakcie całego procesu wywierano na nich nacisk, żeby się udało coś zdziałać. Podejście do zmian, które sugeruje ten przykład, polega na wywieraniu wzajemnego wpływu oraz nacisku przez organizacje rozwoju społeczności lokalnych i praktyków w celu osiągnięcia założeń lokalnych społeczności. Czy obecny kontekst partnerstwa, zakorzeniony we wspólnej pracy we wszystkich sektorach, zachęca do praktykowania tego typu zależności i nacisków ze strony społeczności i organizacji społeczności lokalnych? Praktycy i organizacje lokalne często określają się jako „sterowani partnerstwem” i jego programem, o ironio, czując się w takim zestawieniu ubezwłasnowolnieni.

Dawniej praktycy nie zaczynali pracy w społeczności tak po prostu, nie zaczynali od razu od wspierania żądań. Zadaniem pracownika było edukowanie ludzi, pomaganie społecznościom w zrozumieniu ich problemów i przyczyn ich pojawiania się. Następnie pracownik pomagał sformułować odpowiednie postulaty. Pracując w połowie lat 70. na terenie Benwell w Newcastle, Gary Craig brał udział w kampanii, będącej protestem przeciw wrogości niektórych mieszkańców niechętnych „najazdowi” na ich obszar pakistańskich oraz indyjskich obywateli, którzy wykupywali

domy i wynajmowali je studentom. Wspomina, w jaki sposób podszedł do tej kwestii: „No właśnie, czego możesz zażądać w sprawie hinduskich posiadaczy nieruchomości, przychodzących i wykupujących domy? Idziesz do rady miasta i mówisz – Powstrzymajcie hinduskich właścicieli od wykupywania domów? – Cóż, politycznie i ideologicznie to było niemożliwe. Coś takiego nie zadziała, bo po to jest rynek nieruchomości, żeby ludzie kupowali. Jednak kiedy uświadomisz ludziom, że problemem jest brak tanich mieszkań dla studentów, to w którą stronę kierować żądania? Mieszkańcy powinni zastanowić się, jak sformułować właściwe żądania i do kogo należy je kierować. Nikt tak naprawdę nie pomyślał, że trzeba się zwrócić do uniwersytetu” (Gary Craig).

Studenci nie dbali o wynajęte lokale, co skutkowało spadkiem jakości mieszkań i całego osiedla. Właściciele domów z Azji stanowili część większego procesu, nie byli przyczyną problemu. Zamiast po prostu atakować azjatyckich właścicieli, skupiono się na kwestii kontrolowania ich, kontrolowania liczby osób w mieszkaniach, czynszów i poziomu hałasu. W rezultacie podjęto dyskusję z uniwersytetem na temat polepszenia jego działań w zakresie zakwaterowania. Grupa lokatorów spotkała się także z reprezentantami studentów, by wyrazić swoje potrzeby. Gary Craig wspomina, że jego rola polegała na: „[...] pomocy w zrozumieniu procesów zachodzących na osiedlu, czego czasem ludziom brakowało, jeśli chodzi o wykształcenie, wiedzę, brak kontaktów lub po prostu brak czasu. Ludzie nie posiadają odpowiednich narzędzi, żeby pojąć, co się właściwie dzieje. Cała okolica podupadała, a przejawiało się to w najróżniejszy sposób”.

Edukacyjna rola praktyka rozwoju społeczności lokalnych z upływem lat przyblakła, szczególnie wraz z przejściem od ogólnej praktyki do zadań bardziej wyspecjalizowanych. Jest to kluczowe w zrozumieniu przez społeczności czynników, jakie wpływają na ich życie oraz stanowi centralny element leżący u podstaw wartości uprawomocnienia i samostanowienia w ramach rozwoju społeczności lokalnych (Freire, 2000; Ledwith, 2006). Pomoc dla lokalnych grup w „nadawaniu sensu” procesom i zrozumieniu problemów zmalała w sytuacji, gdy nasilił się nacisk na cele i „ich dostarczenie”. Rządowy program spójności społeczności zapewnia prawdopodobnie jedyną szansę dla praktyków i grup lokalnych, by angażując się w tego typu analizy i refleksje dotrzeć do zrozumienia źródeł powstawania konfliktów w społecznościach lokalnych oraz tego, jak można ich unikać.

Program spójności uznaje potrzebę dialogu i debat, daje więc przestrzeń i czas potrzebne przy tego typu działalności. Rząd zdaje się rozumieć, że spójności nie można lokalnym społecznościom narzucać i dlatego potrzeba, żeby one same to zrozumiały i w sposób znaczący włączyły się w takie dyskusje (CLG, 2008).

Kampanie, wspierane przez pracowników społeczności lokalnych w latach 70., często miały realne poczucie celu i energię, dlatego okoliczni mieszkańcy licznie się w nie angażowali. Kampanie te oznaczały wiele pracy u podstaw w lokalnych społecznościach, przez co budowano zaufanie i relacje. Mandy Wilson pracowała w Newham na przełomie lat 70. i 80. przy kampanii Newham Tower Blocks: „Codziennie roznosiliśmy po blokach ulotki, zachęcaliśmy ludzi do wyjścia i rozmowy z nami. Często przyjeżdżaliśmy piętrowym autobusem, stawialiśmy go na środku osiedla i, chodząc wokół niego z megafonem, krzyczyliśmy: – Zejdźcie na dół. – Uruchomiliśmy kilka akcji społecznych, których rozkręcenie zajęło nieco czasu. Jedna, na przykład, polegała na zorganizowaniu miejsca spotkań i spółdzielni spożywczej, gdzie zaczęli schodzić się ludzie żyjący w blokach, którzy się nie znali albo wręcz nienawidzili. Zaczęliśmy jednoczyć ludzi i robić rzeczy, które uwidoczniły ich mocne strony, a oni sami zaczęli się wzajemnie bardziej szanować”.

W trakcie kampanii Mandy i jej koledzy poznawali mieszkańców osiedli i dzięki temu mogli wykorzystać ich energię i entuzjazm oraz włączyć do działania. Udało im się otworzyć dotąd nieużywane pomieszczenia w blokach, gdzie wiele z tych działań można było zrealizować. Ale to tylko część opowieści: „Jednocześnie nieustannie radni czuli na swoich barkach nasze oddechy w różnych sprawach – jak na przykład karaluchy. Przeprowadzaliśmy ”Dni karalucha”, ludzie przynosili z domów karaluchy, wkładali je do słoików, a my zanosiliśmy je do Wydziału ds. mieszkaniowych. Pracowaliśmy nad problemami zawilgocenia mieszkań, azbestu w blokach, robiliśmy dużo w sprawie dzieci i organizowania im miejsc zabaw na terenach blokowisk. Robiliśmy to wszystko, a także chodziliśmy na posiedzenia komisji mieszkaniowych po to, żeby przekazać lokatorom, co się aktualnie dzieje” (Mandy Wilson).

Inni praktycy angażowali się we wspieranie kampanii, przeprowadzając badania, wydobywając fakty, doradzając członkom kampanii przy planowaniu i opracowywaniu strategii. Szczególną taktyką w kampaniach

pracy w społecznościach było monitorowanie prac władzy i naciskanie na urzędników, kiedy to było możliwe. Od miejscowych grup wolontariuszy, czytających wszystkie protokoły i sprawozdania rady miasta i sprawdzających, co się dzieje, aż po uczęszczanie na spotkania rady miejskiej, żeby urzędnicy wiedzieli, że są obserwowani: „Jeżeli ludzie chcą mieć wpływ na decyzje, to muszą zrozumieć, jak są one podejmowane. Byliśmy otwarcie upolitycznieni. Stawialiśmy radnych pod presją. Korzystaliśmy z mediów, żeby wywierać nacisk, a potem wywieraliśmy go też fizycznie, wymuszając swoją obecność na sali obrad i zasiadając obok radnych, którzy starali się podejmować decyzje, a do tego byli wciąż filmowani przez BBC. To było bardzo ważne w kontekście uświadamiania lokatorów” (Frances Clarke).

Te przykłady dają wgląd w taktykę i metody, wykorzystywane w praktyce tego czasu. Wiele kampanii obejmowało niezwykle kreatywną pracę na rzecz podnoszenia znaczenia grup oraz wywierania wpływu na opinie i decyzje. Znaczna liczba praktyków miała upolitycznione podejście, pracując z poczuciem niesprawiedliwości i nierówności, które wielu kampaniom nadawały status spraw pilnych. Oto, co ma do powiedzenia Gersh Subhra z Derby: „Myślę, że w latach 80. i wcześniej mieliśmy dużo szczęścia, kiedy sprawy były jaskrawo widoczne: strajk górników, podatek pogłówny, problemy imigracyjne, Front Narodowy. Tego typu kwestie mieliśmy przed oczami, więc nie było mowy o nieupolitycznieniu. To był chyba czas, kiedy łatwo było się upolitycznić”.

Kiedy odpowiednie żądania zostały już sformułowane, niezmiennie kierowano je do wyższych urzędników rady miasta lub samych radnych z danej okolicy. W wielu przypadkach wnioskowanie żądań społeczności skutkowało konfliktem. Nie stanowiło to jednak zasady, ponieważ niektórzy urzędnicy i członkowie rady miasta uznawali naciski za konieczne dla zmian: „On [czyli dyrektor ds. mieszkaniowych] zawsze ostro mnie beształ i mówił: – Chcę, żeby grupy lokatorów waliły w moje drzwi i sprawiały problemy, ponieważ tak to powinno wyglądać. Muszę wiedzieć, jakie są ich zmartwienia. Takie działania powinieneś generować. – Teraz tak się już nie myśli” (Charlie Garratt).

Naciski wywierano także na niektórych radnych, gdyż presja lokalnej społeczności na radnego w niektórych przypadkach skutkowałą większymi kwotami inwestowanymi na danym terenie: „Im więcej przedstawialiśmy żądań i potrzeb, tym więcej pieniędzy trafiało do dzielnicy

określonego radnego, a to mu się oczywiście opłacało, ponieważ mógł się wtedy przedstawiać jako „jeden z nich”. Chociaż oficjalnie mógł być zły, że ludzie mu podrzucają szczury na schodach ratusza, to prywatnie może myślał: – To oznacza dodatkową inwestycję mieszkaniową na sto tysięcy funtów, albo lepsze autobusy. – To klasyka gatunku demokracji przedstawicielskiej, która potrzebuje powiewu świeżości ze strony demokracji aktywnego uczestnictwa” (Gary Craig).

Konflikt niósł zatem potencjalne korzyści dla radnego, urzędnika rady miasta i społeczności, i był odbierany jako część procesu zmian. Obecnie konfliktów się unika, praktycy zatrudniani są raczej do zarządzania konfliktami, a nie do budowania „wylotu ciśnienia”. Partnerstwo i dialog zastąpiły model konfliktu. Nacisk, niegdyś wywierany przez praktykujących i społeczności, został częściowo zastąpiony przez naciski kierownictwa w postaci celów i wyników zarządzania wydajnością. Być może zakłada się, że te naciski kierownictwa odzwierciedlają wyżej opisane naciski społeczności, jednak często stanowią one bardziej odbicie problemów polityki i programów, niż spraw lokalnych społeczności. Co więcej, rosnąca liczba organizacji wolontariatu w większym stopniu stała się częścią biurokracji – osobami zatrudnianymi do świadczenia usług w społecznościach.

Chociaż konflikt przynosił korzyści, to miał też i wady. Energii, oddaniu i kreatywności w wielu projektach rozwoju społeczności lokalnych często towarzyszyły kłótnie i wewnętrzne spory, co czasem prowadziło do zamykania projektów. Praktycy opisują podziały ideologiczne, które w niektórych organizacjach były gorąco dyskutowane, czasem z uszczerbkiem dla pracy w społecznościach lokalnych. W tego typu sytuacjach konflikty stały na drodze rozwoju, a pracownicy uznawali pracę za zbyt uciążliwą z kimś, kto nie widzi świata z ich perspektywy.

Tworzenie przestrzeni

Dziś praktycy nie mają wolności i autonomii w angażowaniu się w działalność kampanii i grup nacisku. Taka wolna przestrzeń dla praktyków nie zawsze istniała, także w latach 70. czy 80., więc trzeba było o nią walczyć. Pracując w Oldham, Alan Barr wraz z kolegami zwalczali wątpliwości rad-

nych, czy lokalne społeczności mają w ogóle prawo wpływać na to, co się z nimi dzieje. Zespół, który osadzony był w gminnym dziale radców prawnych, podjął decyzję o zorganizowaniu wspólnie z lokalną organizacją mieszkańców badania opinii publicznej na temat przymusowego wykupu mieszkań komunalnych. Kiedy urząd poinformował ich, że zostaną zwolnieni, jeśli nie zaprzestaną tej działalności, Alan z kolegami zignorowali ostrzeżenia i kontynuowali kampanię: „Zdecydowaliśmy, że można albo wykonywać robotę z pozycji postawy zasadniczej, albo nie robić jej wcale. Walczyliśmy więc o przeprowadzenie badania opinii publicznej i wygraliśmy. My, to znaczy lokalna organizacja mieszkańców, ale z naszą pomocą. Wtedy nasz pracodawca nie mógł już tak łatwo powiedzieć: – Chwileczkę, to co zrobiliście, jest nielegalne – i to dało nam trochę wolnej przestrzeni. To dało też urzędnikom podstawy do innego myślenia i stało się bardzo ciekawym dialogiem”. Wypracowując postawę zasadniczą, Alan Barr i koledzy byli w stanie bronić swojej pracy z lokalnymi społecznościami w Oldham i chronić interesy tych społeczności. Szczególnie ciekawy był pozytywny wpływ konfliktu na relacje między zespołem pracy w społeczności a innymi urzędnikami, którzy zaczęli postrzegać zespół i jego rolę w nowym świetle. Poskutkowało to przejściem od konfrontacji do dialogu.

Inni praktycy, szczególnie ci opierający się na władzy lokalnej, starali się tworzyć przestrzeń przez dostarczanie odpowiednio dużo „dobrze widzianej” pracy, takiej jak przedszkola i kluby dla emerytów, co budowało ich wiarygodność i gwarantowało wsparcie ze strony radnych i wyższych urzędników. Pozwalało to im na większą swobodę w angażowaniu się w bardziej kontrowersyjne działania. W Community Links David Robinson opisuje podobne balansowanie: „Zaletą organizacji, takiej jak Community Links, robiącej różne rzeczy, jest to, że niektóre działania są łagodne, np. z zakresu pomocy społecznej, i nikt nie może mieć do nich zastrzeżeń. Jednocześnie pod przykrywką tych działań mogliśmy robić niektóre rzeczy, być może bardziej kontrowersyjne. Dzięki działaniom w zakresie pomocy społecznej zasługiwaliśmy na mandat zaufania i tym samym uzyskiwaliśmy dowody na to, że jesteśmy odpowiedzialni”.

Mimo że są dziś praktycy, szczególnie ci pracujący w samorządach lub partnerstwach, którzy przyjmują podobne podejście do kwestii zdobywania dla siebie przestrzeni, to jednak ta umiejętność stanowi już w rozwoju społeczności lokalnych rodzaj zamierającej sztuki. Metody, opiera-

jące się na naciskach i konflikcie, zostały w pewien sposób przyćmione przez główny nurt dzisiejszego rozwoju społeczności lokalnych – ruch w kierunku bardziej ugodowej formy współpracy partnerskiej w obrębie zawodowych dziedzin. Kampanie rozwoju społeczności lokalnych wciąż są praktykowane, ale napotkać je można w bardziej radykalnych ruchach politycznych i ruchach zmian społecznych, takich jak kampanie antydeportacyjne i antyrasistowskie, które nie znajdują już swojego miejsca w świecie zawodowego rozwoju społeczności lokalnych.

Od konfliktu do dialogu

Pracując w latach 70. i wczesnych latach 80. przy kampaniach i akcjach lobbingsowych, niektórzy praktycy zaczęli wątpić w skuteczność modelu konfliktowego w osiąganiu celów. Działo się to w czasie, kiedy władze lokalne, zastraszone przez rząd konserwatystów, okazywały więcej zainteresowania współpracą z sektorem wolontariatu. Władze lokalne we własnym zakresie ustanawiały wydziały ds. rozwoju społeczności lokalnych, żeby rozpocząć pracę z grupami lokalnymi. Praktycy zaczęli pojmować, że możliwe są także inne, może nawet lepsze, strategie. Zaczęła się wyłaniać idea partnerstwa i praktycy zastanawiali się, czy nie można osiągnąć lepszych zmian poprzez dialog z decydentami, a nie tylko przez przedstawianie im żądań. David Robinson opisuje zmianę podejścia w Community Links: „Trzeba było proponować odpowiedzi, a nie wykrzykiwać problemy. Rząd lub lokalna władza mogli nie zgodzić się z naszym rozwiązaniem, ale punktem wyjściowym było takie postawienie sprawy: – Oto rozwiązanie, a to problem źródłowy. – Być może nasze dotychczasowe działanie polegało na wymachiwaniu transparentami z wypisanymi na nich problemami, zamiast stosowania bardziej pozytywnych i konstruktywnych rozwiązań. Oczywiście, taka metoda prowadzi do negocjacji i targowania się, a proponowane rozwiązanie nie musi okazać się tym, za które druga strona chce płacić, ale teraz rozmowa dochodzi już do momentu, kiedy rozpatruje się różne warianty rozwiązań, a nie debatuje, czy problem jest, czy może w ogóle go nie ma.”

Pomysł prezentowania rozwiązań, a nie tylko problemów, był przez wiele lat oczywisty dla praktyków rozwoju społeczności lokalnych. Rozwój społeczności lokalnych często oznaczał także pracę ze społecznościami

nad kreowaniem usług i działań, które wcześniej nie istniały, polegał na tworzeniu nowych, czasami innowacyjnych metod ich lokalnego świadczenia. John Killion opisuje taki przykład swojej pracy w Rochdale z początku lat 80.: „Odkryliśmy, że mamy w okolicy sporo dzieci niepełnosprawnych, którym potrzebna jest edukacja i większa aktywność fizyczna. Sprawdziliśmy, jakie zapewnia się im możliwości na czas wakacji i w całym Rochdale nic nie znaleźliśmy – zupełnie nic. Na początku przymierzaliśmy się do zajęcia jednej szkoły specjalnej na cztery tygodnie latem i zatrudnienia jakichś wyspecjalizowanych nauczycieli. Zatrudniliśmy też wolontariuszy z liceum, przeszkolonych przez nauczycieli, oraz pielęgniarki i przedszkolanki. Pożyczyliśmy ze szkoły i zakładów opieki nieużywane minibusy i zatrudniliśmy kolejnych wolontariuszy do ich prowadzenia. W pierwszym roku przeprowadziliśmy tylko jeden letni turnus, ale potem akcja rozrosła się na wszystkie ferie i niemal każdy weekend. Niekiedy młodzież po raz pierwszy miała okazję spotkać się z ludźmi ze swojego sąsiedztwa – woziliśmy ją busami tam i z powrotem do szpitali, szkół specjalnych i centrów opieki. Miało to dobry wpływ na dzieci, ale także niesło niebywałe korzyści innym uczestnikom spotkań, którzy zdobywali realne i pozytywne doświadczenia w pracy z ludźmi z różnymi rodzajami niepełnosprawności. Jednak prawdopodobnie największy efekt odczuli członkowie ich rodzin, którzy mieli chwilę wytchnienia od świadczenia ciągłej opieki”.

Wielu praktyków pracowało w latach 80. nad umożliwieniem środowiskom nieuprzywilejowanym uzyskania dostępu do świadczeń i zasobów, które rozwiązałyby problemy nierówności. Uzyskiwanie dostępu oznaczało współpracę z usługodawcami, więc przyjmowanie postawy konfliktowej nie było najbardziej skutecznym podejściem. Gerh Subhra pracował w tym czasie w Derby ze środowiskami czarnoskórych i etnicznych mniejszości: „Motywem tych wczesnych etapów pracy była współpraca ze społecznościami z jednej strony i usługodawcami z drugiej – przy czym usługodawcami byli w większości biali, którzy przeważnie docierali do białych środowisk. Staraliśmy się zorganizować wspólne spotkania społeczności i usługodawców, żeby zapewnić dialog ułatwiający szerszy dostęp, dotarcie do środowisk, które czują, że pozostają poza zasięgiem. Pomysł „wbicia klina w drzwi” białych, mainstreamowych usługodawców i zabrania ze sobą społeczności, aby też włączyły się do dyskusji, był niewątpliwie mocnym motywem w tamtej początkowej pracy”.

Dzięki zaangażowaniu od samego początku usługodawców i władz lokalnych oraz poznaniu kontekstu ich działania i programów, budowano relacje, zaufanie oraz dialog w celu wprowadzenia zmian. Poprzez ten dialog usługodawcy mogli lepiej pojąć potrzeby społeczności i działać z większym wyczuciem: „Odkryliśmy, że jeśli zbierzesz razem ludzi ze społeczności i usługodawców i zaczną oni dostrzegać swoje problemy, to uzyskasz w efekcie odzew nacechowany zrozumieniem” (Alan Barr).

Decydenci i usługodawcy są także zainteresowani wywieraniem wpływu na postawy i zachowania społeczności, czy to w kwestii edukacji, stanu zdrowia, czy wreszcie chęci działania we własnym środowisku. Mel Witherden, praktyk działań lokalnych w Walii we wczesnych latach 70., określił trudności, jakie napotyka się pracując w takich sytuacjach: „Zastanawiam się, co to właściwie znaczy – rozwinąć daną społeczność, ponieważ jedyny sposób, żeby ludzie zmienili swoje postrzeganie edukacji, bezrobocia czy złego stanu służby zdrowia, to powiedzieć im, że to, co się wokół nich dzieje, to bzdura, więc nie powinno im się tam dobrze mieszkać i pewnie powinni sobie znaleźć inny sposób na życie. Myślę, że wyzwaniem rozwoju społeczności lokalnych jest to, co należy zrobić w takiej sytuacji”.

Praktykujący przez 13 lat jako osiedlowy pracownik rozwoju w centrum Leeds, Tony Herrmann, wspomina zmianę, przejście z pozycji, jak to określił, „traktowanych protekcyjnie lokatorów mieszkań komunalnych”, którzy byli odbiorcami świadczeń, na stanowisko mieszkańców zaangażowanych w działalność stowarzyszeń i komitetów, dzięki którym sami zaczęli zarządzać osiedlami. Poziom zaangażowania mieszkańców, osiągnięty przez Tony'ego na dużych osiedlach komunalnych mieszkań, był wynikiem długofalowej strategii budowania organizacji społeczności lokalnych i rozwijania struktur przedstawicielskich na poziomie społeczności. Zaczęło się od rozwoju lokalnych grup, z nich powstały dzielnicowe stowarzyszenia lokatorów, a potem rada osiedlowa, w której swoich przedstawicieli mieli mieszkańcy z różnych zakątków osiedla. Z czasem mieszkańcy zaczęli spotykać się z urzędnikami z rady miasta i pilnowali ich zobowiązań. Tony wspomina, jak mieszkańcy walczyli z urzędnikami z urzędu ds. autostrad o to, żeby ich dzielnica nie była wciąż poszkodowana w porównaniu z innymi okolicami Leeds: „Przed moim domem jest dziura nienaprawiana już trzy lata. Jak to się ma do waszego budżetu?”

Co z tym robicie? – To potężny proces, ponieważ nikt wcześniej w ten sposób nie pociągał do odpowiedzialności służb, realizujących tego typu świadczenia. Niektórzy reagowali pozytywnie mówiąc: – Wiesz co, masz rację. Nie wydaliśmy dostatecznie dużo, więc ustaliliśmy, jaka powinna być średnia i zwiększyliśmy ją, powiedzmy o 50 procent. Oto budżet na przyszły rok – na co chcesz, żebyśmy go wydali?”

Nawiązanie lepszych kontaktów z miejskimi radnymi nastąpiło nie tylko dzięki umożliwieniu mieszkańcom spotkań z urzędnikami i uświadomieniu im rzeczywistości panującej na osiedlach – pomogła w tym także rozbudowa struktur lokalnych społeczności: „Radni widzieli transformację tej masy osób, przychodzących z problemami do ich placówek niczym do pogotowia, ludzi zagniewanych, zmęczonych, wyobcowanych i nienawidzących życia w swoich miejscach zamieszkania, w pozytywne, zorganizowane struktury, złożone z ludzi rozumiejących, w jaki sposób podejmowane są decyzje, jaki jest budżet i jak mogą negocjować. Było to dla nich coś wspianego” (Tony Herrmann).

Praca Tony Herrmanna w tej części Leeds zaowocowała założeniem Fundacji Belle Isle, instytucji parasolowej dla różnych okolicznych grup mieszkańców, skupiającej się na edukacji i działającej na jednej linii z funduszami rozwojowymi (zanim jeszcze fundusze rozwojowe były szerzej znane). Fundacja mogła negocjować ze szkołami, college’ami, uniwersytetami, radą miejską oraz mieszkańcami w celu wypracowania na osiedlach sytuacji sprzyjającej nabywaniu wiedzy i umiejętności: „Zauważyłem, że w pewnym sensie Fundacja była pozytywnym końcowym wynikiem budowania organizacji społeczności lokalnych (...) oraz stworzenia zrównoważonej bazy dla dalszych działań” (Tony Herrmann).

Przejście od kampanii do dialogu, jak ciekawie zauważa Charlie Garratt, budowanie grup społeczności lokalnych powoli porządkowało i formalizowało działalność lokalnych społeczności, powołując organizacje bardziej odpowiedzialne i zbiurokratyzowane, które starały się wywierać wpływ, zamiast prowadzić kampanie: „Nikt już dzisiaj nie mówi o grupach lokatorskich, wszyscy mówią o stowarzyszeniach lokatorów. Pomysł był taki, żeby je wszystkie uporządkować. Jeżeli lokalna władza miała do czynienia z grupą mieszkańców, to grupa ta musiała być formalnie ustanowiona, musiała być odpowiedzialna, mieć swój statut, przewodniczącego, sekretarza, należało formalizować te relacje. Pracownicy rozwoju społeczności

lokalnych pomagali układać statuty i wspierali cały proces. A skoro był już statut, to trzeba było przemianować się na stowarzyszenie – trochę to wszystko zaczęło się biurokratyzować. Nie chodziło już o zdobywanie barykad i walkę, teraz pozyskano narzędzie do wywierania wpływu, a nie prowadzenia lobbingu czy kampanii”.

Opis formalizowania się działalności lokalnych społeczności i ich interesów pokazuje, że zasiadanie przy oficjalnym stole często może dla danej grupy oznaczać koszty w postaci utraty swobody w prowadzeniu kampanii czy lobbingu. Biurokrację, towarzyszącą działalności środowiskowej, można odbierać jako drogę umożliwiającą ludziom branie udziału w planowaniu na poziomie państwowych struktur, lub też inaczej, jako sposób na wygaszanie buntu i protestów społeczności poprzez skupianie się na zasadach i unikanie podnoszenia poważnych kwestii. Pojęcie dzisiejszego budowania potencjału jest podobnie odbierane przez część praktyków, jako „techniczny” rozwój społeczności lokalnych, odarty ze swojej polityki i programu działania na rzecz społecznej sprawiedliwości. Z tej perspektywy rozwój społeczności lokalnych ignoruje to, jak lokalne społeczności radzą sobie z problemami, jakie są przyczyny tych problemów i z jaką siłą społeczności mogą na te problemy oddziaływać – a to przecież jest serce rozwoju społeczności lokalnych. Zamiast tego, uwaga i energia skupia się na rozwoju organizacyjnym, mechanizmach i potrzebach władz oraz partnerstwach, przez które zakładana zmiana następuje bez walki i małym nakładem starań.

Trwałym elementem w zadaniach wielu pracowników rozwoju społeczności lokalnych stała się potrzeba skutecznej współpracy z miejscowymi radnymi. Paramjit Oberoi, pracująca w Derby i Nottingham, odkryła, że ten aspekt jej praktyki jest kluczem w osiągnięciu zmian: „Nauczyłam się, że sposobem na trwały postęp jest współpraca z radnymi i wytłumaczenie im, na czym polega moja praca. A to wymaga czasu. Coś takiego nie dzieje się z dnia na dzień. Jeśli będziesz chciał przeforsować sprawy szybko, albo żeby radni tylko skinęli głową, zmiany nie będą trwałe”.

Potrzeba współpracy pomiędzy społecznościami, organizacjami społeczności lokalnych i radnymi to obecnie najważniejsza sprawa, wraz z dążeniem do przekazania realizacji świadczeń na poziom osiedli. Taka praca w partnerstwie stoi w sprzeczności z ideą, że radni i urzędnicy rady miejskiej potrzebują nacisków ze strony społeczności, aby nadać większą

wagę ich argumentom. Czemu nie są już potrzebne naciski wywierane na władzę, określane przez praktyków, takich jak Frances Clarke i Charlie Garratt, uważane za niezbędne w dawniejszych czasach? Czy dlatego, że urzędnicy są teraz bardziej wrażliwi na potrzeby i prośby społeczności? Czy może dlatego, że brak nam pewności siebie w wywieraniu presji i zabieraniu głosu w takich sprawach ze strachu o możliwość utraty tego, co już zdobyte?

Od dialogu do negocjacji

Model partnerstwa to nie magiczna różdżka, która usuwa wszelkie istniejące dotychczas tarcia pomiędzy interesami społeczności a interesami państwa, zwłaszcza dotyczące tego, kto ma więcej kontroli. Zakłada się, że ten, kto przystąpi do partnerstwa, zyska. Jak pokazuje dotychczasowe doświadczenie, w tym przypadku tak nie jest. Różnice w zakresie posiadanej władzy wciąż istnieją w ramach struktur partnerstwa. Często przedstawiciele lokalnych społeczności są wyizolowani i bez wpływu, z jakim do stołu zasiadają inni. Alan Barr przedstawia to tak: „Nauczyłem się, że w dyskusji z usługodawcami trzeba wchodzić z pozycji siły [...]”. Organizacje społecznościowe muszą wiedzieć, co chcą osiągnąć, muszą znać wagę wyznaczonego celu, żeby forsować przez długi czas coś, co może wymagać dość frustrujących negocjacji. Muszą widzieć korzyści krótko- i długoterminowe, i potrzebują też różnych celów, żeby zawsze widzieć, czy nastąpił postęp”.

Wydaje się zatem, że negocjacje bardziej niż dialog są ważnym punktem oparcia dla społeczności i praktyków zaangażowanych w partnerstwo i struktury planowania. Ażebym negocjować skutecznie, lokalne społeczności oraz ich przedstawiciele muszą wiedzieć, na czym stoją i mieć dobre rozeznanie, co można wygrać, a co przegrać: „Najważniejsza nauka polega na analizowaniu, co się dzieje. Jakie tutaj mamy relacje? Jaką pewność? W jakich granicach możemy działać? Jakie są granice wpływu? Oprócz tego, należy wziąć pod uwagę, jakie mogą być konsekwencje wspólnego działania, w jakim momencie konsekwencje te wymagają wycofania się z partnerstwa albo przyjęcia innej postawy – i co stanowi większe wyzwanie?” (Alan Barr).

Teoretycznie wyzwania, a nawet konflikty mogą wciąż pojawiać się

w ramach modelu partnerstwa, ale czy tak jest w praktyce, to już inna sprawa. Przedstawiciele społeczności mogą poczuć się izolowani i wykluczeni, jeśli spróbują zaważyć lub skrytykować przedstawicieli władzy, a same struktury chronią przed takim krytycyzmem, przedstawiając potrzebę szczerego dialogu. Bogate doświadczenie w pracy na osiedlach nauczyło Boba Holmana, że czasem ciężko jest ludziom z lokalnych grup mieszkańców wyrażać gniew lub krytykować, ponieważ mogą stracić fundusze, wsparcie czy możliwość współpracy, których potrzebują od reprezentujących władzę. Uważa, że grupy społeczności powinny być „mądre jak gołąbki w swojej pracy”. Jak społeczności mogą uczestniczyć w tych strukturach i jednocześnie prowadzić skuteczne negocjacje? Co przeszkadza praktykom w podejmowaniu wyzwań, kiedy to jest konieczne – jak to opisywał Alan Barr, podając przykład pracy w Oldham? Jak zapewnić, by zasadnicze wartości stanowiły sedno właściwej postawy, jak to sugerował Alan. Oczywiście, społeczności z pomocą praktyków powinny posiadać „odpowiednią siłę”, ale wielu praktykom i reprezentantom społeczności trudno osiągnąć ten wyższy poziom.

Władze lokalne muszą teraz włączać społeczności w planowanie i świadczenie usług, więc przynajmniej grupy te mają miejsce przy stole decyzyjnym, od którego wcześniej były odsunięte. Jednak ten „krok do przodu” nie został w pełni wykorzystany. Wynika to po części z tego, że dla społeczności i ich przedstawicieli nie jest jasne, jak skutecznie działać i negocjować, a także z natury samych partnerstw. Procedury, struktury i język partnerstw zdają się przyciągać pewien określony zakres podobnych sobie ludzi, często ze zdolnościami biurokratycznymi. Marilyn Taylor (2003) podkreśliła poważne oczekiwania względem przedstawicieli środowisk, mających działać jako pomost pomiędzy strukturami państwowymi a nieuprzywilejowanymi społecznościami, co łatwo może skutkować nierealnym nakładem pracy i następnie wypaleniem. Dowiodły tego badania Community Development Foundation (CDF) z 2006 roku. Niektórzy przedstawiciele społeczności lokalnych zostali „wciśnięci” pomiędzy swoje społeczności a partnerstwa, przez co mogą stracić na wiarygodności w oczach społeczności, jeśli zaczną za bardzo utożsamiać się z partnerstwami. Czy zaangażowanie się w takich strukturach jest już celem samo w sobie? Czy nie powinno bardziej skupiać się na zmianach oczekiwanych przez społeczności? Czy pracownicy rozwoju społeczności

lokalnych wciąż mogą odgrywać kluczową rolę, umożliwiając społecznościom lokalnym, przedstawicielom i organizacjom maksymalny wpływ w tych okolicznościach na przeprowadzanie oczekiwanych zmian?

Co ciekawe, metoda planowania, opisana w czwartym rozdziale, odnosi się do pomysłu negocjacji, taktyki kluczowej dla modelu organizowania społeczności, streszczonego w tym samym rozdziale. Podejście organizacji sceptycznie odnosi się do myśli, że zmiany społeczne na rzecz tych społeczności, które pozbawione są przywilejów, zachodzą poprzez działania odgórne czy inicjatywy rządowe, natomiast organizacjom społeczności lokalnych potrzeba jedności, aby rozmawiać z tymi strukturami z pozycji siły. Na pierwszy rzut oka język negocjacji jest podobny do języka używanego przez zwolenników modelu planowania. Podobieństwa te szybko się jednak kończą, ponieważ model organizowania społeczności wykorzystuje swoje analizy do negocjacji, zamiast do uczestnictwa w ramach istniejących struktur i partnerstw. Podejście osób praktykujących model organizowania polega na analizie różnych programów przy stole, wywieraniu nacisku i popieraniu interesów społeczności, nie zaś na uczestnictwie w strukturach i programach wyłożonych przez dane partnerstwo. Jest to zatem podejście całkiem inne od tego, które pomaga społecznościom w skuteczniejszym uczestnictwie w istniejących strukturach partnerstwa. „Jako pracownik społeczności lokalnych nie pamiętam, żebym kiedykolwiek rozmawiał o władzy, zawsze mowa była o tym, kiedy rusza następna akcja” (...); nigdy właściwie nie zrobiliśmy analizy tego, ile mamy władzy i pragmatycznie rzecz biorąc, jakie interesy możemy razem prowadzić. Jak już zaczniesz używać języka władzy, to zaczniesz myśleć o negocjacji jako strategii, a nie demonstracji, ale nie możesz negocjować, jeśli nie dostaniesz się do stołu” (Neil Jameson).

David Robinson, pracując w Community Links, był świadkiem, jak rząd staje się bardziej czuły na pracę jego organizacji, a wiedział, że zdanie Community Links liczyło się wtedy jak nigdy wcześniej. Jednakże nauczył się też, że dla dokonania realnej zmiany samo bycie wysłuchanym nie wystarcza: „Mieć możliwość wypowiedzenia się to nie to samo, co być wysłuchanym i doczekać się działań. Nawet jeśli masz możliwość postawienia sprawy na wysokim szczeblu, na poziomie ministerialnym, myślisz sobie, że to jest to, przełamaliśmy lody, mamy możliwość dotarcia z tym do Kanclerza. Jednak prawdziwa odpowiedzialność za „przepchnięcie”

sprawę, spoczywa ostatecznie na tych szeregowych urzędnikach, którzy w ogóle nigdy nie uważali tego za dobry pomysł, więc właściwie zmiana polega na wywieraniu wpływu na szereg osób, punktów w procesie”.

Dialog poprzez partnerstwa i planowanie stał się wzorowym modelem w obecnej praktyce rozwoju społeczności lokalnych. Podczas gdy zdaje się przynosić znaczące korzyści w odniesieniu do bardziej wrażliwych i różnicowanych usług państwowych, to nieustannie odnotowujemy porażki we wspieraniu działań oddolnych, prowadzonych przez społeczności, działań niezależnych od priorytetów rządu, a opierających się na oczekiwaniach lokalnych grup. Sensowny dialog polega na zaufaniu, szczerości i możliwości wypowiedzenia innego zdania, ale pozostaje pytanie, czy społeczności i praktycy mogą rzeczywiście i z przekonaniem stawiać wyzwania w ramach istniejących struktur. Model planowania społeczności lokalnych to model pragmatycznego podejścia do zmiany, oparty na rozwijaniu relacji, wpływaniu na postrzeganie problemów i ostateczne decyzje. Podejmuje wyzwanie samostanowienia, dla niektórych nieco idealistyczne, sugerując przy tym, że być może odrobina wpływu i kontroli jest lepsza niż ich zupełny brak. Jednak, czy zaangażowanie na forum lokalnej społeczności, osiedla czy najbliższej okolicy naprawdę wpływa na decyzje i priorytety formułowane na wysokich, strategicznych szczeblach decyzyjności? Obecne struktury mogą co nieco zapewnić, ale czy wystarczą do osiągnięcia znaczącej poprawy stanu zdrowia oraz poziomu życia społeczności naznaczonych deprawacją?

Pracując „strategicznie”

Zanim podsumujemy, krótka wzmianka na temat strategicznego charakteru rozwoju społeczności lokalnych, niezwykle istotnego, jeżeli społeczności i praktycy mają nadzieję na osiągnięcie zmian, przedkładanych jako priorytety. Różni ludzie mają na myśli co innego, mówiąc „strategiczny”. Mandy Wilson opisuje, jak podczas kampanii w blokach w Newham strategiczna praca oznaczała klarowność celów w kontekście wielorakich potrzeb przy ograniczonych środkach: „Był tam jeden pracownik rozwoju społeczności lokalnych zatrudniony przez radę miasta i to wszystko, więc musiałam działać strategicznie. Ja byłam pracownikiem społeczności

lokalnych na całą gminę, musiałam więc pomyśleć, co chcemy tam osiągnąć. Zaczęliśmy od stwierdzenia, że staramy się zjednoczyć ludzi żyjących w odizolowanych blokach” (Mandy Wilson).

Mandy Wilson pracowała strategicznie, wykorzystując mądrze swój czas, by osiągnąć cele kampanii. Dzisiaj dla pracowników zatrudnionych przez władze państwowe, „strategicznie” odnosi się często do tego, w jaki sposób praktycy asystują w realizacji strategicznych celów władz. Obecne trendy w rozwoju społeczności lokalnych sugerują, że praktycy stopniowo przenoszą się do zadań polityki obejmującej dany teren – aby sprostać „strategicznym” priorytetom – z dala od pracy u podstaw. To zaś rodzi niepokój, czy i jak pracownicy będą dowiadywać się, jakie są poglądy społeczności, by w efekcie wpływać na realizowane programy. Jeżeli stoją oni na pozycji realizowania w społecznościach lokalnych wytycznych polityki, maleją możliwości na oddanie władzy w ręce społeczności. Jeżeli natomiast ich zadanie będzie, jak kiedyś, polegać na wpływananiu na kształt kierunków działania i priorytetów władz, wtedy pracownicy rozwoju lokalnego staną się szansą na zwiększanie wpływu społeczności.

Warto zauważyć, że strategie rozwoju społeczności dla władz lokalnych zaistniały od wczesnych lat 90. Od tamtego czasu używane były i są jako sposób planowania, jak i gdzie wykorzystać zasoby rozwoju społeczności lokalnych za pośrednictwem samorządów. Strategie te pozwalają władzom zrobić krok w tył i ocenić różne potrzeby i interesy społeczności na danym terenie, a następnie przyjąć to, co Alan Barr określił mianem „racjonalnej analizy”. Chodzi o to, by ocenić potrzeby pod kątem priorytetów oraz dostępnych środków, zamiast opierać planowanie na subiektywnych odczuciach poszczególnych grup. Strategie te wypracowały sobie wyższą pozycję, gdyż odnoszą się do ogólnej strategii środowiskowej dla danego obszaru i w efekcie przyłączają się do głównego strumienia rządowych funduszy.

Do skutecznego planowania i strategicznej pracy konieczna jest znajomość własnego terenu, wiedza o tym, co się dzieje. Oznacza to, między innymi, rozumienie społeczności, z którymi się pracuje oraz pełną znajomość faktów. Oznacza to także wiedzę o tym, kto tu jeszcze jest – jakie są inne organizacje oraz o tym, kto i gdzie pracuje w ramach władz i partnerstw. Networking o charakterze politycznym ma kluczowe znaczenie przy osiąganiu zmian. Mówi o tym Mandy Wilson: „Nawiązywanie kontaktów – bardzo nad tym wtedy pracowałam. Świadomie

realizowaliśmy strategię nawiązywania kontaktów z wieloma ludźmi, żeby mieć możliwość dokonania jakichkolwiek zmian w Newham. Nikt do mnie nie przychodził, mówiąc: – O, popatrz, tam jest National Housing Liaison Committee, zapraszamy. – Sama znajdowałam te rzeczy.”

Sednem nawiązywania kontaktów pomiędzy praktykami a przedstawicielami innych zawodów czy agencjami jest zdobywanie większego znaczenia wraz z dążeniem rządu do wypracowania lepszej współpracy między sektorem publicznym a pozarządowym. Praktycy będą zatem zachęceni do nawiązywania takich relacji poprzez dążenie do lepszej, lokalnej realizacji świadczeń, co może też służyć zmniejszaniu izolacji pracowników rozwoju społeczności lokalnych.

Jak to wcześniej opisali praktycy, w latach 70. i 80. praktyka polegała z jednej strony na pracy ze społecznościami, a z drugiej strony – z decydentami sprawującymi władzę, by wpływać na ich sposób myślenia. Żeby skutecznie tworzyć sieci i wywierać wpływ, niezbędną jest świadomość i zrozumienie politycznego kontekstu. Jerry Smith twierdzi, że obecnie jest to prawdopodobnie trudniejsze wobec obfitości rządowych inicjatyw i programów: „Mniej było w tamtych czasach inicjatyw, a tym samym mniej niż dzisiaj spraw zajmowało głowę. Ale te, które były, bardzo nas wciągały, dostrzegaliśmy ich wagę i znaczenie dla naszej pracy. Czy nam się podobały, czy nie, to jednak widzieliśmy, że są ważne, więc braliśmy je pod uwagę”.

Wielu praktyków w latach 70. i 80. dbało o to, aby uczęszczać na spotkania rady miejskiej, badać protokoły i sprawozdania, by dokładnie wiedzieć, co się dzieje. Dzisiaj praktycy skarżą się, że nie mają na to dość czasu, podobnie jak na dostarczenie oczekiwanych wyników. Z pewnością mają mniej swobody w poszukiwaniu własnych strategii i są przeładowani zadaniami, w przeciwieństwie do swoich poprzedników. Możliwe, że to jest powodem braku strategicznego myślenia, braku skupienia na zmianach społecznych. Jeżeli tak jest, to praktycy stracili motyw do rozumienia kontekstu, badania polityki czy tworzenia „politycznych” sieci. W ramach modelu partnerstwa społeczności, organizacje lokalne, praktycy i reprezentanci obszaru powinni zacząć więcej walczyć i przekraczać granice tego, co można powiedzieć i zrobić, a czego nie. Musimy rozszerzyć przestrzeń, w której praktykujemy oraz, oczekując kompromisów, być śmiałyymi w naszych decyzjach i postawach.

6 • Dla kogo? Odpowiedzialność a rozwój społeczności lokalnych

W rozwoju społeczności lokalnych zauważalna jest silna tendencja do zwiększania odpowiedzialności jego pracowników. Dyskusje i debaty, dotyczące potrzeby posiadania dowodów osiągnięcia wyników, stanowią obecnie stały składnik każdej konferencji rozwoju społeczności lokalnych. W tym rozdziale przyjrzymy się, w jaki sposób były przeprowadzane ewaluacja, dokumentowanie i rozliczenia, według dawnych doświadczeń praktyków oraz jakie to miało znaczenie w praktyce. Przedstawione doświadczenia mają pomóc w zrozumieniu rosnących wymagań oraz ich konsekwencji dla relacji między praktykami a społecznościami. Wraz ze zwiększaniem odpowiedzialności pojawiły się partnerstwa, zarysowane w poprzednich rozdziałach. Społeczności oraz sektor pozarządowy są wzywane do uczestnictwa i „dostarczania wyników” bardziej niż kiedykolwiek przedtem. Co to oznacza dla praktyki rozwoju społeczności lokalnych? Do jakiego stopnia powinno się przyjąć te metody?

Ewaluacja i ewidencja

We wcześniejszych latach sporządzanie sprawozdań dla organów finansujących działalność nie było ważnym zadaniem. Zatrudniane organizacje oraz praktycy mieli zapewniony pewien stopień swobody przy określaniu celów i procedur swojej pracy, co pozwalało im uwrażliwiać się na sygnały płynące ze społeczności, w których pracowali. „Odgórne ciśnienie” wywierane na praktyków, jakie obecnie cechuje życie w sektorze publicznym i sektorze wolontariatu, nie było tak silne w latach 70. i wczesnych 80.: „Po-

czucie, że wszystko, co robisz, jest mierzone, oceniane czy zapisywane, było wtedy znikome. Nie było parcia ze strony lokalnych władz, żeby coś wymyślać, nie było nacisków ze strony menedżerów i niewiele ze strony wykładowców pieniędzy fundatorów. Nie było tego klimatu” (Gersh Subhra). Nie znaczy to, że bez odgórných wymagań sprawozdawczych praktycy mieli być koniecznie niedookreśleni w tym, co robią i czego się od nich wymaga. Pomimo że język wyników nie był jeszcze używany w połowie lat 70., Alan Barr twierdzi, że do tego właśnie jego praca zmierzała: „Jasne dla mnie było, że szukałem takich wyników, które dawałyby wymierne, namacalne dla ludzi korzyści”. Być może praktycy mogliby określać i wypracowywać wyniki znajdujące swój wydźwięk w społecznościach bez potrzeby odgórných, strukturalnych nakazów, zniekształcających proces rozwoju społeczności lokalnych?

Dostrzeżona luka w ewaluacji w ramach sektora publicznego została zaatakowana przez rząd konserwatystów w latach 80. Zwracając uwagę na brak wydajności rząd atakował urzędy państwowe i podkreślał przypuszczalne korzyści płynące z prywatyzacji. Partia Pracy (New Labour) stworzyła inny wymiar takiego nastawienia, kiedy wydała głośne zobowiązanie do reformy urzędów publicznych i wprowadzenia czegoś, co najczęściej nazywane było „nowym menedżeryzmem”. Wspólnie zatem z całym obszarem sektora publicznego, rozwój społeczności lokalnych stanął wobec rosnących wymagań dotyczących odpowiedzialności za swoją działalność. Cele, wskaźniki, rezultaty i wyniki, stanowiące język nowego menedżeryzmu, zostały włączone w cele i działalność rozwoju społeczności lokalnych. Wprowadzanie tego typu podejścia stanowiło znaczne wyzwanie dla rozwoju społeczności lokalnych (podobnie jak w innych dziedzinach sektora publicznego), ale też przyznać należy, że niektórzy praktycy czuli potrzebę dużo większej odpowiedzialności: „Od dawna potrzebne było ewidencjonowanie osiągnięć w rozwoju społeczności lokalnych. Zbyt wiele brano na słowo. Musimy oceniać skutki, ale to nie polega na liczeniu nowo powstałych miejsc pracy lub odremontowanych mieszkań, ponieważ to, o co tu chodzi, jest trudne do zmierzenia. Zasadniczo idzie o budowanie pewności siebie, o przekazywanie uprawnień oraz o samodzielne „zdobywanie szczytów” przez społeczności. Teraz wszystko polega na określeniu celu, żeby mieć coś, co się chce osiągnąć, a za pół roku móc pokazać, że to zostało osiągnięte” (Jerry Smith).

Opisany w rozdziale czwartym proces rozwoju społeczności lokalnych, w którym to praktycy budują relacje w lokalnych grupach, określają wspólne problemy oraz wspierają społeczności w podejmowaniu wspólných działań, nie zachodzi z dnia na dzień. Jest to stopniowy proces wymagający czasu, energii i oddania w pozyskiwaniu środków. Co więcej, proces ten opiera się na zasadzie, że społeczności samodzielnie określają swoje problemy i decydują, co należy z nimi zrobić. Odwrotnie niż w medialnych stereotypach, gdzie wykluczone społeczności przez wiele lat są aktywne i wyjaśniają na spotkaniach, na czym polegają ich problemy i jak można sobie z nimi poradzić. Niemniej jednak, impet wszystkich rządowych interwencji polega na narzucaniu własnych, zazwyczaj krótkofalowych, wyników na programy zaadresowane do społeczności.

„Sądzę, że poczucie odpowiedzialności pracowników przed lokalnymi społecznościami jest czymś, co zostało rozcieńczone z powodu tej całej kultury projektów” (Gersh Subhra). Dla społeczności lub zatrudniającej placówki konieczne jest przedstawianie dowodów osiągnięcia zakontraktowanych wyników, jeśli chcą nadal otrzymywać fundusze. Zapewnianie tych dowodów okazało się sporym wyzwaniem, jak wyżej sugeruje Jerry Smith. Christine Dixon podkreśla potrzebę szukania odpowiednich dowodów, ale w kontekście procesów długoterminowych: „Chciałabym, żeby więcej ludzi zrozumiało, jak dobre wyniki daje tego typu praca. Właściwie więcej rezultatów pojawia się na dłuższym dystansie, ale to wymaga czasu. Jednak, postępując w ten sposób, osiąga się trwalsze wyniki. Kiedy ludzie pytają: – Ile organizacji założyłaś? – odpowiadam, że rozwój społeczności lokalnych niekoniecznie prowadzi do powstawania długotrwałych organizacji. Niekiedy naciskając zbyt mocno na pomiary można uzyskać nie to, co się chciało. Pomiary same w sobie mogą być ograniczeniem”. Mierzenie zaufania i przekazywania uprawnień nie polega na „liczeniu guzików”, lecz wymaga szerszego zrozumienia tego, co się uznaje za dowód. Ramy ewaluacyjne, jak np. ABCD (Barr i Hashagen, 2000) czy LEAP (Barr i Dailly, 2008), które zaczęły się pojawiać w ostatnich latach, przyczyniły się bardzo do rozwoju umiejętności praktyków w zakresie ewaluacji ich pracy.

Naciskom na wyniki przeciwstawiało się wiele osób z obszaru rozwoju społeczności lokalnych, jako działaniu zniekształcającemu to co robimy i co cenimy. Mandy Wilson naciski na rezultaty łączy z reżimem funduszy,

stojącym za rozwojem społeczności lokalnych, jak np. Single Regeneration Budget (SRB): „Te wyniki nie mają nic wspólnego z rozwojem społeczności lokalnych i myślę, że szczególnie SRB wytworzyło kulturę, gdzie ludzie myślą tylko w kategorii wyników. Nie myślą wystarczająco dużo o zmianie, jaką chcieliby przeprowadzić” (Mandy Wilson).

Skoro musimy zapisywać działania i usługi, to nacisk na to może sam w sobie odciągać od ostatecznego celu, jak sugeruje Mandy. Nasze wysiłki powinny być skierowane na dopilnowanie, czy programy i inicjatywy obejmują właściwe rezultaty, tj. odpowiadające potrzebom i pragnieniom społeczeństw, w których pracują praktycy. „Myślę, że można znaleźć wyniki, niekoniecznie mierząc rezultaty długoterminowe. Trzeba je pokazać, żeby dostać pieniądze, ale nie ma sensu zdobywanie pieniędzy, jeśli wyniki mają być inne niż byś chciał, a tych po prostu nie da się zmierzyć w krótkim czasie” (David Robinson).

Jak to zatem zrobić? Alan Barr podpowiada, od czego można wyjść, chociaż ostrzega przed budzeniem fałszywej nadziei, iż uda się tak rozwiązać zakorzenione problemy: „Polega to na powiedzeniu sobie, jaki mamy problem, jaką zmianę chcemy przeprowadzić – zadowolającą nas w tym sensie, że poradziłeś sobie z problemem i zaspokoiłeś dążenia ludzi, z którymi pracujemy. Nie powinniśmy się łądzić, że rzeczy sprawiające ludziom trudności są podatne na absolutne rozwiązania”. Droga, dostępna dziś dla społeczności i praktyków, polega na uczestnictwie w ramach struktur udostępnianych przez rząd. Obecnie podejmowane są wysiłki prowadzące do ułatwienia zaangażowania się społeczności w struktury zarządzania osiedlami, gdzie będą mogły przyczynić się do określania priorytetów i wyników posyłanych wyżej. Jest jeszcze za wcześnie na orzekanie, czy struktury te umożliwią społecznościom taki poziom wpływu.

Georgina Webster sugeruje, że praktycy muszą kwestionować wyniki, które nie pasują do zadań rozwoju społeczności lokalnych albo są sprzeczne z wolą społeczności. Powinni za to przedstawiać realne alternatywy: „Sądzę, że straciliśmy nieco pewności siebie. Rozwój społeczności lokalnych powinien powiedzieć, że te rezultaty, o które prosicie, nie są istotne, ale ten na przykład jest. Pracownicy rozwoju społeczności lokalnych wciąż powtarzają, że wymaga się od nich osiągnięć już po roku, a przecież żeby cokolwiek uzyskać potrzeba lat. Jasna sprawa. Jednak także i po upływie

roku powinieneś być w stanie „coś” pokazać. Ludzie się boją, bo narzucone im wyniki są zupełnie niewłaściwe”.

Jak wspomniano w poprzednich rozdziałach, przed praktykami może pojawić się więcej szans i przestrzeni do walki, niż to ma miejsce obecnie, oraz możliwości zadbania o to, aby, zgodnie z sugestią Georginy, żądane wyniki były istotne oraz właściwego rodzaju. Chodzi o ustalenie, czym i gdzie są te wskaźniki oraz o pracę nad ich przeforsowaniem. Ze względu na trudności strukturalne, praktycy powinni być w swoich działaniach zarówno asertywni, jak i umieć posłużyć się odpowiednią taktyką, aby móc wpłynąć na te struktury. Musimy również uznać za istotne procesy organizowania społeczności lokalnych i prace nad kampaniami, które realizowane są obecnie przez grupy finansowane z innych źródeł niż państwowe, a które są w stanie przyjąć takie stanowisko.

Charlie Jordan, który pracował w latach 80. w obszarze finansowanego przez państwo rozwoju społeczności lokalnych, opisuje, na czym polegała strategia jego pracy, aby znaleźć drogę wśród tego rodzaju napięć: „Panowało wtedy poczucie, że wykorzystujemy pieniądze rządowe dość przewrotnie, wypisując na papierze dużą liczbę mile widzianych słów. Naszymi długofalowymi celami była budowa trwałej i zrównoważonej działalności w społeczności oraz tworzenie grupy liderów, budowa struktur organizacyjnych, które mogłyby reprezentować poglądy mieszkańców i zajmować mocne pozycje negocjacyjne, aby wywalczyć większe dodatki, co podniosłoby z kolei jakość lokalnych świadczeń. To były nasze długofalowe cele, ale nigdy ich nie wypowiedzieliśmy. Na papierze pojawiały się założenia dotyczące zakładania grup społeczności lokalnych, tak to wyglądało w praktyce. Gdy działaliśmy już dwa lata, strategia długofalowa zaczęła się ujawniać, co wywołało wśród ludzi niepokój”.

Innym podejściem, przyjmowanym w celu pozytywnego wpływania na kształt wyników w programach rządowych, jest prezentowanie znaczenia wartości rozwoju społeczności lokalnych decydentom politycznym i fundatorom. W tym rozumieniu rozwój społeczności lokalnych stara się mówić językiem polityki, aby pokazać, jak może zrealizować to, czego chce rząd. Jest to metoda wykorzystywana przez krajowe organizacje rozwoju społeczności lokalnych, w których łączy się korzyści rozwoju społeczności lokalnych z długoterminowymi procesami, które te korzyści wytwarzają. Na przykład w raporcie *Wyzwania rozwoju społeczności*

lokalnych (*The community development challenge*), zleconym i wydanym przez Urząd ds. Środowisk i Samorządu (Department for Communities and Local Government) (CDF i inni, 2006), zostało wyróżnionych sześć elementów rozwoju społeczności lokalnych, z których każdy ma szczegółowe wyniki, będące odpowiedzią na sygnały ze strony odbiorców działań i planów rządowych. Rezultaty te rozciągają się od rozwoju organizacji pozarządowych i budowania kapitału społecznego, aż po poprawę realizacji świadczeń publicznych oraz promocję bardziej spójnej i skutecznej polityki publicznej.

Rozwój zrównoważony

W ramach rozwoju społeczności lokalnych istnieje porozumienie co do potrzeby zrównoważonej, długoterminowej pracy: „Zdecydowanie uważam, że angażowanie się w życie ludzi na zasadzie „przyszedeł-poszedł” nie pomaga za bardzo, a wiele osób już się na tym zawiodło. Jeśli przyjrzeć się dzisiejszej młodzieży, ludziom angażującym się w prowadzenie akcji młodzieżowych, to byli już z nami odkąd weszli do grupy wiekowej Sure Start, choć wtedy jeszcze nie było czegoś takiego, jak Sure Start. Myślę, że o swoim życiu opowiadaliby inaczej niż o życiu swojego rodzeństwa, czy innych wokół. A tak by nie było, gdyby ich zaangażowanie się było zbyt powierzchowne. To ważne, jako stały i stabilny zasób. Sądzę, że ostatnimi laty rozwój społeczności lokalnych wiele ucierpiał na propagowaniu pomysłu, że to jest coś, co można zrobić w krótkim czasie” (David Robinson).

Społeczności często same rozumieją potrzebę pracy długoterminowej. Chyba tylko decydenci polityczni nie mogą pojąć, na czym polega rozwój społeczności lokalnych. A może jest po prostu tak, że rząd finansuje pracowników rozwoju społeczności lokalnych, aby osiągnąć swoje własne cele i skupia się na opłacalnych interwencjach? Dużo się robi w sprawie braku dowodów na rozwój społeczności lokalnych (krótkoterminowo), ale jest to proces długofalowy, więc zastanawiam się, jakie dowody przekonają rząd do finansowania długoterminowego. Być może w obecnym klimacie ekonomicznym jedynie dowody związane z wpływem rozwoju społeczności lokalnych na zatrudnienie i wskaźniki gospodarcze zostałyby zauważone.

Wiele organizacji wolontariackich i społeczności lokalnych potrafi tworzyć możliwości dla wprowadzania zrównoważonego rozwoju, poprzez zonglowanie funduszami i pogodzenie się ze stwarzaniem pozorów, że projekty są nowe, kiedy właściwie odzwierciedlają stare, wypróbowane i sprawdzone sposoby działania. Dzięki tym zawiłym procedurom powstają wyniki współbrzmiające ze społecznościami. Wiele organizacji społeczności lokalnych walczy o osiągnięcie tej równowagi i albo wciąż żyje ostatkami sił, albo zajmuje się realizacją rządowych programów przynoszących organizacji pieniądze.

Powróćmy jeszcze do przykładu nowych struktur dzielnicowych, przenoszących podejmowanie decyzji na społeczności. Do takich właśnie struktur zostanie skierowana działalność rozwoju społeczności lokalnych, jako że pracownicy starają się wspierać zaangażowanie i skuteczne uczestnictwo członków społeczności. Podczas gdy język lokalizmu i dzielnicowej kontroli słusznie spotyka się z optymizmem i aprobatą, my musimy przebadać te struktury także pod kątem tego, czy będą realizować zmiany, których oczekują lokalne grupy. Rząd ma nadzieję, że poprzez takie struktury społeczności naznaczone deprivacją wezmą większą odpowiedzialność za swoje sprawy, zarządzając i świadcząc usługi do tej pory pozostające w gestii władz państwowych. Przekazywanie uprawnień społecznościom nie jest początkiem ani końcem samym w sobie, ale ten proces ma postępować w nadziei, że wypromuje samopomoc i umożliwi społecznościom zapewnienie sobie dobrobytu. Czy tego chcą lokalne społeczności i czy dlatego się angażują? Czy na to powinna być nastawiona praktyka rozwoju społeczności lokalnych? Język lokalizmu jest atrakcyjny, ale powinniśmy się zastanowić, czy zgadza się, czy konkuruje z celami społecznej sprawiedliwości i równości.

Sprzeczne interesy

W latach 80. w Newcastle Ann Chapman odkryła sprzeczne interesy lokalnych społeczności i władz lokalnych, dlatego prowadziła podwójną sprawozdawczość: „Oto, co robimy w kontekście zasad pracy w społecznościach lokalnych, a tutaj, jak to sprzedajemy władzy lokalnej.” Pracując w atmosferze cięć, Ann i jej koledzy starali się okazywać swoje

osiągnięcia i wartość swojej pracy dla różnych programów i interesów politycznych, jednocześnie nie dając się przez nie opanować.

Bob Holman twierdzi, że rząd nie wierzy, żeby ludzie mogli podejmować dobre decyzje. Zaznacza, że rzeczą zasadniczą jest ścieranie się priorytetów lokalnych z priorytetami rządu: „Problem polega na tym, że jeśli mieszkańcy podejmują decyzje, to ich cele nie są tożsame z tymi rządowymi. Rodzi się dylemat w kwestii pracy sąsiedzkiej, ponieważ osiedlowe instytucje, czego dobrym przykładem jest FARE, nie chcą być specjalistycznymi organizacjami. Można ustalić, że celem organizacji jest ograniczenie przestępstw narkotykowych o 25% albo ograniczenie liczby dzieciaków lądujących w areszcie o 50%. My nie chcemy być tego typu placówką, ponieważ taka specjalność nie zyska poparcia mieszkańców w sensie całościowym. Musisz służyć całej okolicy. Musisz uzyskać wsparcie całej miejscowej wspólnoty. Dlatego programy lokalnych komitetów często zderzają się z programami krajowymi i dlatego nie dostają funduszy”.

Podobnie Frances Clarke, pracująca na East End w Londynie, przyznaje, że interesy sponsorów i organizacji społeczności lokalnych różnią się między sobą, mówi też o ich wpływie na praktykę: „Cele bardzo to utrudniają. Jeżeli starasz się wypracować wyniki jakichś dużych programów, to nie za bardzo pokrywają się one z tym, co chciałbyś robić. To prawdopodobnie przesuwają fundusze w kierunku realizacji świadczeń, z dala od działań polegających na przekazywaniu uprawnień, gdzie nie da się przewidzieć dokładnych wyników”. Fundatorzy, agencje, społeczności mają odmienne programy. Czy finansowanie i sponsorowanie rządowe odciąża społeczności i praktyków od ich programów, dążących ku zmianom, a popycha w kierunku priorytetów rządowych, dążących do angażowania? Czy straciliśmy z pola widzenia cele, które formowały nasze pierwotne motywacje?

Osiąganie porozumienia ze społecznościami

Przez wiele lat oczekiwano, że społeczności włączą się w rozwiązywanie własnych problemów we współpracy z zawodowymi pracownikami rozwoju społeczności lokalnych. W latach 70. i 80., kiedy pracownicy wydawali

gazetki środowiskowe, członkowie społeczności angażowali się w ich redagowanie i kolportaż. Praca z kluczowymi osobami w społeczności była uważana za najważniejszy element budowania zaufania i docierania przez praktyków w głąb społeczności.

Uważano, że społeczności potrzebują szczególnego wkładu do budowania swojego potencjału. Jako starszy rangą pracownik społeczności lokalnych, pracujący dla Nottingham Community Project na początku lat 80., Jerry Smith wspomina wydział ds. zamówień, który zapoczątkował zawieranie umów pomiędzy pracownikami a organizacjami społeczności lokalnych: „Zamiast wchodzić na teren i mówić od razu – Dobra, jesteśmy tu na dwa lata, bierzecie albo nie – mogłeś sporządzić umowę z istniejącą grupą środowiskową. Jej członkowie mogli powiedzieć, czego od ciebie oczekują, a ty podejmowałeś z nimi negocjacje, co możesz im zaoferować w kwestii godzin, rodzaju potrzebnego wkładu, czy szkoleń. Potem należało spisać kontrakt wiążący obie strony, odnawialny co pół roku, jeśli strony wciąż tego chciały”. Te bardziej „profesjonalne” relacje, określające wkład poszczególnych stron, pochodzą z dziedziny budowy potencjału, a w mniejszym stopniu z ogólnego rozwoju społeczności lokalnych. Dużo większe skupienie się na szkoleniach i zdobywaniu umiejętności przez działaczy społeczności lokalnych, połączone ze skupianiem się na rozbudowie zasobów, stanowi przykład nowszego trendu w tej dziedzinie.

Pomysł nowych relacji, opierających się na oczekiwaniach, był także widoczny w sposobie pracy w Community Links. Uznając fakt, iż podstawowe potrzeby ludzi, dotyczące problemów mieszkaniowych i poziomu życia, muszą być rozwiązane, zanim można będzie oczekiwać ich zaangażowania się, Community Links rozwinęło świadczenia oparte na pomysłach partnerstwa pomiędzy dostawcą i odbiorcą (co dziś niektórzy nazywają „koprodukcją”): „W naszej pracy doradczej staraliśmy się powiedzieć, że jesteśmy równi i że ludzie szukający porady sami też posiadają wiedzę. To jest partnerstwo – włączyliśmy to do sposobu naszej pracy. Staraliśmy się odejść od modelu pracownik-klient” (Frances Clarke). Przyjmując takie podejście, Community Links skutecznie zaangażował dużą liczbę klientów do pomocy i doradztwa w społeczności.

Wraz z politycznym naciskiem na znaczenie osiedli/dzielnicy, znacznie wzrosły rządowe oczekiwania względem roli społeczności. Powyższe przykłady pokazują, że osoby i społeczności dysponują zdolnościami

oraz wiedzą, niezbędnymi do rozwiązywania problemów w swoich środowiskach. My jednak musimy być ostrożni, żeby takie podejście nie podważało prawa społeczności pozbawionych przywilejów do żądań: „Jeśli idę do mojego adwokata, to nie oczekuję, że usłyszę: – Oto co zrobię, pokażę ci, jak możesz to zrobić sam. – Czego ludzie mają prawo spodziewać się ze strony zawodowych pracowników? Istnieje tarcie pomiędzy oczekiwaniem pewnego nastawienia od środowisk klasy robotniczej, znajdujących się w gorszej sytuacji, którego nie sformułowałibyśmy wobec klasy średniej” (Brian Astin).

Zachowanie równowagi między samopomocą a należnymi prawami jest, szczególnie dziś, wymagającą czynnością. Język odpowiedzialności i przekazywania uprawnień potrafi uwieść, ale może też usunąć nam sprzed oczu szerszą pojętą odpowiedzialność, spoczywającą na rządzących. Rozwój społeczności lokalnych zawsze bronił czynnego udziału społeczności, ale trzeba być realistą co do tego, czego się od nich wymaga, czy są one w stanie te zadania wykonywać, a także, czy tego chcą.

Proces rozwoju społeczności lokalnych

Jaki wpływ na rozwój społeczności lokalnych wywiera rosnący nacisk na konieczność rozliczania się z wykonania nałożonych obowiązków? Ashok Ohri zauważa słusznie, iż: „Niewątpliwie zaistniała potrzeba zwiększenia odpowiedzialności pracowników rozwoju społeczności lokalnych, ale jeśli odpowiedzialność ta oznacza, że straciliśmy szansę na zaangażowanie się w proces, wtedy zaprzepaściliśmy rozwój społeczności lokalnych”. Z całą pewnością nastąpiło zjawisko odejścia od bardziej otwartych form praktyki działań społeczności lokalnych ku takim, które zmuszają pracowników do uzyskiwania wyników i realizowania celów. Rola animatora, zgodnie z którą praktycy zadają pytania i zachęcają członków społeczności do zastanawiania się i podejmowania działań w zakresie ważnych dla nich spraw, zanika – przytłumiona koniecznością prezentowania namacalnych rezultatów. Rozwój społeczności lokalnych znacznie bardziej opiera się dziś na projektach, w ramach których od pierwszego dnia finansowania należy osiągać wyniki. Kontrastuje to ostro z wcześniejszą praktyką wykonywania zawodu, która nie koncentrowała się tak na kwestii rozliczania

się z wyników, za to oferowała praktykom elastyczność w sposobie pracy: „Istnieje realne poczucie, iż praca w społecznościach przyspieszyła i że praktycy muszą dużo szybciej przepracowywać poszczególne jej etapy – skutkiem czego niektóre przeskakują” (Gersh Subhra).

Ten proces przyspieszania rozwoju społeczności lokalnych stanowi wyzwanie. Wzmocnienie kompetencji społeczności, aby działała po swojemu i sama podejmowała decyzje, staje się coraz trudniejsze, w miarę jak trzeba wyznaczać konkretne cele i przedstawiać wyniki: „Kiedyś nic się za nich (za grupy lokalne) nie robiło. Jeśli grupie potrzebna była ulotka, siadałem ze wszystkimi, nieważne na jak długo, i pomagałem w zrobieniu ulotki” (Charlie Garratt). Praktyk może dać się łatwo skusić, żeby wkroczyć do działania i zrobić coś za społeczność. Bob Holman spędził dziesięć lat w Easterhouse Estate w Glasgow, pomagając okolicznym mieszkańcom w przedstawianiu ich poglądów krajowym agencjom oraz decydentom i pokazywaniu jak naprawdę wygląda ich życie tam, na dole, zamiast tłumaczyć i mówić to samemu. Takie podejście zabiera dużo czasu i kosztuje sporo wysiłku, ale gwarantuje, że prezentowane poglądy są zakorzenione w realnych, życiowych doświadczeniach. Andy Wiggans wskazuje na możliwość, by to „słowa przemawiały”. Uważa, że jest to świetny sposób na opisanie, jak rozwój społeczności lokalnych może pomóc ludziom w znalezieniu właściwych słów i jak czyni ich zdolnymi do ich wypowiedzania.

Spoglądając wstecz, Jerry Smith wymienia cierpliwość jako zasadniczy wymóg dotyczący skuteczności praktyka: „Zawsze istnieje pokusa pójścia na skróty i wykonania pracy samemu – przecież zrobilibyśmy to szybciej, no i może mamy kontakty, a oni nie. Właśnie to, bardziej niż co innego, przez lata hamowało rozwój społeczności lokalnych. Zbyt wielu pracownikom społeczności lokalnych po prostu brakuje cierpliwości”.

Dzisiaj, przy nacisku na realizowanie celów, ta pokusa jest jeszcze silniejsza, choć dylemat ten nigdy nie był prosty. Brian Astin prezentuje nam dobry przykład. Wspomina lokalną kampanię przeciwko zamknięciu szkoły podstawowej, zorganizowaną wspólnie z lokalną społecznością w ramach projektu, przy którym pracował. Brian podkreśla napięcie, jakie odczuwał, gdy chciał umożliwić członkom społeczności wykształcenie określonych umiejętności, ale jednocześnie pracował w ścisłe określonych ramach czasowych: „Gdybyśmy pracowali ściśle według zasad rozwoju społeczności lokalnych, społeczność może i wykształciłaby umiejętności,

ale szkoła prawdopodobnie zostałaby zamknięta, ponieważ nie bylibyśmy w stanie zadziałać we właściwym czasie i miejscu. Nie wydaje mi się, żeby okoliczni mieszkańcy, którzy bardzo nie chcieli, aby szkoła została zamknięta, podziękowali nam, gdybyśmy wtedy im oznajmili: – Dużo się nauczyliśmy, ale szkołę wam zamknęli”.

Praktycy, pracujący w latach 70. i 80., wspominają, iż kluczowym aspektem ich pracy był czas na budowanie związków: „Można było spędzić pół dnia z kimś, kto był przygnębiony, przegadać sprawy z ludźmi. Albo po tym, jak ktoś wypadł jak burza ze spotkania poprzedniego wieczoru, mogłam do niego podejść następnego dnia rano i zapytać, czy może porozmawialibyśmy sobie o tym przy kawie? Prawdę mówiąc, dużo czasu spędzałam na rozmowach z ludźmi, w ich domach” (Mandy Wilson). Charlie Garratt wspomina, że na początku lat 80. jemu i innym pracownikom społeczności lokalnych, z którymi pracował, wyznaczano zadanie wspierania i rozwijania dwóch organizacji lokalnych, co dawało praktykowi dość czasu, aby zapoznać się z każdym w grupie oraz by pracował intensywnie z grupami nad ich celami.

Praca w dzielnicy

Wypracowywanie relacji z członkami społeczności stało się zasadą pracy w dzielnicach w latach 70. i 80. Wyznawano wtedy pogląd, iż tego rodzaju pracy nie można wykonywać na odległość oraz że praktycy muszą być obecni w okolicy, by poznawać ludzi, słuchać, co mają do powiedzenia. W niektórych przypadkach praktycy faktycznie mieszkali w społecznościach, w których pracowali, ale nie było to zasadą. Zgodnie z dominującym podejściem do pracy w sąsiedztwie chodziło o to, żeby nawiązywać kontakt z ludźmi, na przykład pukając od drzwi do drzwi i pracując z nimi nad rozwiązywaniem ich potrzeb: „Czasami trzeba było zakasać rękawy i zaczynać od samego początku. Pamiętam, jak rok czy dwa chodziłem po domach, pukając od drzwi do drzwi, rozmawiałem z ludźmi w pubie, starałem się zachęcić trzech spośród nich, żeby poprowadzili grupę. Pamiętam, jak organizowałem spotkanie i rozdawałem ulotki wśród pracujących mężczyzn w klubach i pubach: – Może chcielibyście zebrać się i założyć coś w rodzaju stowarzyszenia, żeby popra-

wić to i owo w okolicy? – Działania te miały bardzo otwarty charakter” (Tony Herrmann).

W Lambeth Christine Dixon uznała potrzebę bycia blisko tego, co dzieło się wewnątrz społeczności, w miejscu, jak to wtedy nazywano, „rad dzielnicowych”. Christine nawiązywała swoje pierwsze kontakty, uczestnicząc w sesji doradczej w lokalnym ośrodku doradczym i przysłuchując się temu, co czuli członkowie społeczności pomagający w pracy ośrodka. Być może dzisiaj praktykom trudniej jest w ten sposób pracować, ponieważ nie dysponują już taką elastycznością, za to zwiększyły się wobec nich oczekiwania ze strony agencji finansujących oraz pracodawców. Czy znaczenie słuchania oraz rozumienia tego, co społeczność ma do powiedzenia, zauważania sposobu, w jaki definiuje swoje problemy, zostało zarzucone na rzecz bardziej technicznego podejścia do nawiązywania relacji i angażowania społeczności?

Aby zrozumieć, co społeczności mają do powiedzenia, praktycy muszą być tego ciekawi. Powinni mieć chęć słuchania i rozumienia, przez co ci ludzie przechodzą i co ich motywuje. Praktyka osiedlowa polegała na zrozumieniu ludzkich doświadczeń i rozwinięciu relacji współpracy z nimi, żeby spróbować zlikwidować źródła problemu: „Pamiętam to jako próbę zrozumienia ich doświadczeń, polegającą na wydobyciu tego, co sprawiało im trudność, myśleniu o tym podobnie jak oni, ale także na wnoszeniu pewnej wiedzy i zdolności w osiągnięciu pożądaných zmian” (Alan Barr).

Zrozumienie społeczności rozwija się również poprzez wspólną pracę. Andy Wiggans wspomina, że dla niego jednym z głównych elementów pracy było robienie „zwykłych rzeczy”, tylko żeby się stawić i komuś pomóc. Jeżeli byłbyś chętny do zakasania rękawów i robienia zwyczajnych rzeczy, to właśnie dawało praktykowi pole do działania, z którego mógł „wykroić” rolę dla siebie, jak tego doświadczył Tony Herrmann: „Ludzie nie mieli mnie za urzędnika rady miejskiej. Innych mogli tak postrzegać, ale ja pozostawałem zwyczajnie sobą. Byłem dla nich kimś, kto może pomóc, kto zna ich problemy, kto może pewne sprawy poukładać, kto jest pożyteczny”.

Pomysł na praktyka, oferującego pomoc i stanowiącego zasób w ramach społeczności, zależy od możliwości spędzania czasu z ludźmi i swobody odpowiedniego reagowania. Obecnie praktyk nie ma takiego komfortu. Chociaż przez ostatnie trzydzieści lat jakość tych relacji mogła zmarnieć,

to jednak zwiększył się zakres korzyści płynących ze wsparcia rozwoju społeczności lokalnych: „Praca na rzecz społeczności jest teraz dużo bardziej ogólna. Dociera do znacznie większej liczby środowisk niż kiedyś, włączając grupy najbardziej zmarginalizowane, jak uchodźcy i ubiegający się o azyl, lesbijki i geje, bezdomni, Romowie, ludzie żyjący na marginesie społeczeństwa” (Georgina Webster).

Otwarcie się rozwoju społeczności lokalnych na to, by wszystkie grupy żyjące w społeczności miały dostęp i mogły czerpać korzyści z wkładu realizowanego przez działania środowiskowe, to prawdopodobnie jeden z najważniejszych kroków naprzód w kwestii praktyki rozwoju społeczności lokalnych. Problemy równości oraz różnorodności są obecnie głównymi tematami tej praktyki (Gilchrist, 2007).

Budowanie potencjału i zaangażowanie

Zanim opiszemy rolę praktyka w angażowaniu społeczności, należy odwołać się krótko do roli budowania potencjału w społecznościach. Kluczowym elementem w ramach metody pracy w sąsiedztwach było rozwijanie organizacji opartych na lokalnych grupach. Dzięki jednoczeniu ludzi i określaniu ich wspólnych potrzeb, pracownik mógł towarzyszyć przy formalizacji grupy, tworząc organizację tak, żeby to ona mogła wywierać wpływ w imieniu społeczności. Dzisiaj budowanie potencjału organizacji społeczności lokalnych jest coraz ważniejszym elementem pracy praktyków. Alan Barr wyraża wspólne dla wielu z troskanie, dotyczące dzisiejszego sposobu budowania potencjału: „Ludzie uczą się, robiąc coś na gorąco. Trzeba budować potencjał potrzebny do wykonywania tego, co chce się zrobić. Nie należy rozbudowywać potencjału ponad to, co chcemy zrobić w danym czasie”. Zatem sprawy dotyczące statutu, polityki, czy pieniędzy są istotne o tyle, o ile są potrzebne grupie w osiągnięciu określonej zmiany. Obecnie budowanie potencjału zdaje się przeceniać kwestie techniczne i staje wobec zagrożenia utraty kontaktu z tym, co społeczności i organizacje starają się osiągnąć.

W przeszłości, podobnie jak w dzisiejszej praktyce, wiele wysiłku wkładano w starania zmierzające do zaangażowania ludzi w działalność lokalną oraz proces podejmowania decyzji w obrębie ich najbliższej okolicy.

Metody używane dawniej były może bardziej odpowiednie dla sposobu, w jaki ludzie chcieli się angażować, były też mniej formalne: „Być może ostatnią rzeczą, na którą [członkowie społeczności – przyp. autora] mieli czas lub energię, było przychodzenie na twoje spotkania. Może zrobimy coś innego, zrobimy spotkanie na ulicy. Robiliśmy wielkie nadmuchiwane balony, na długo przedtem zanim można je było dostać w sklepie i stawialiśmy w ośrodku społeczności lokalnych. Wiedzieliśmy, że można wziąć taki balon i nie trzeba żadnych ulotek, niczego, wystarczy pójść i postawić go gdzieś na osiedlu. Pytaliśmy kogoś, czy możemy zrobić mu najazd na spiżarnię bądź czy może przynieść trochę soku pomarańczowego i herbaty, cokolwiek. W 20 minut mieliśmy spotkanie, błyskawiczne. Dzieciaki też miały trochę zabawy, wszyscy byli szczęśliwi” (Andy Wiggans).

Podobnie Mandy Wilson wspomina, jak zaangażowała osoby bezdomne do kampanii mieszkaniowej: „Wyruszyliśmy z dużym megafonem, piętrowym autobusem, który parkowaliśmy na zewnątrz DHSS (Wydział Zdrowia i Ubezpieczeń Społecznych – przyp. tłum.) we czwartek, wiedząc, że bezdomni przyjdą po swoje zapomogi. Proponowaliśmy im ciepłą kawę i inne takie rzeczy. Wszyscy przychodzili do „piętrowca”, myśmy z nimi gadali, a w dniu spotkania zebrałam mnóstwo pracowników poradni i poszliśmy na Stratford Broadway i wzdłuż Romford Road, wykrzykując przez megafon, że spotkanie jest teraz, chodźcie. Sporo ludzi zebraliśmy. Nie przyszliby, gdybyśmy do nich nie wyszli”.

Kluczem do angażowania ludzi była zwykła determinacja i kreatywność praktyka, a także czas spędzony na budowaniu relacji i poznawaniu ludzi. Co ważne, metody opierały się na zrozumieniu etapu w rozwoju, na którym byli ludzie – i odpowiednim do niego działaniu – zamiast zaczynać wszystko od momentu angażowania. David Robinson wspomina własną praktykę angażowania innych: „Nie zaczyna się od słów – Zaangażuj się w lokalne partnerstwo strategiczne. – Władze lokalne często nie mają nic do zaproponowania ludziom, z którymi my pracujemy. Trzeba zacząć od zaspokojenia podstawowych potrzeb, z którymi borykają się w każdym momencie dnia, a z czasem możesz pokazać, że jesteś w stanie z nimi współpracować i że razem możecie osiągnąć jakieś zmiany. Ludzie zaczynają doceniać swoją siłę, rośnie w nich pewność siebie, a wreszcie pojawia się zaangażowanie. Nie jest to coś, co pracownik rozwoju społeczności lokalnych musi robić – zaangażowanie równie dobrze może być efektem zrobienia całej reszty”.

Obecnie nadal jest duże pole manewru w ramach istniejących struktur, pozwalające zadbać o to, aby społeczności nie były sterowane i aby mogły zgłaszać swoje potrzeby i chęci. Ta szansa wymaga od praktyka, podobnie jak w przeszłości, pewnej determinacji, kreatywności i zmysłu politycznego: „Na początku LSP (local strategic partnership – przyp. aut.; strategiczne partnerstwo lokalne) mieliśmy tuzin osiedlowych facylitorów wspierających tyleż zebrań dzielnicowych. Jeden z pracowników osiedlowych był naprawdę utalentowanym pracownikiem społeczności lokalnych i potrafił zaangażować wszystkich. Zwykle na nasze zebrania przychodziło 250 osób, które przedstawiały urzędnikom problemy. Podobnie jak w kampanii Tower Blocks: – Oto problemy wokół nas, chcemy, żeby z nimi zrobiono to i to – więc urzędnicy naprawdę byli wzywani do odpowiedzi. Jeśli nie masz dobrego pracownika rozwoju społeczności lokalnych, to prawdopodobnie powiedziałbyś tylko, że jacyś ludzie zasiedli przy stole i decydują za innych” (Frances Clarke).

Aby angażowanie społeczności przynosiło korzyści samym społecznościom, potrzeba do tego, jak to opisaliśmy powyżej, utalentowanych pracowników społeczności lokalnych, czyli osób, które potrafią zachęcić społeczność do wyrażania swoich trosk własnymi słowami. Takie wsparcie musi iść w parze z uznaniem, że społeczności angażują się po to, aby zobaczyć zmiany zachodzące w ich okolicy, a nie żeby komentować dobre lub złe poczynania władz: „Zwiększył się zakres spraw, w jakie ludzie mogą się zaangażować, ale infrastruktura wspierająca takie zaangażowanie albo nie istnieje, albo bywa krótkotrwała. Działalność konsultacyjna wokół indywidualnych inicjatyw jest większa niż kiedyś i z pewnością dużo bardziej wyrafinowana, jeżeli chodzi o metody, ale pod wieloma względami też bardziej krótkoterminowa. Zamiast długofalowego uczestnictwa i zaangażowania, polega raczej na konsultacjach” (Brian Astin).

Być może należy zadać sobie ważne pytanie, w jakim stopniu opisana tutaj charakterystyka dobrego pracownika społeczności lokalnych (cierpliwość, determinacja, kreatywność) ma wartość i znaczenie w szkoleniach i programach rozwoju społeczności lokalnych? Ta charakterystyka z pewnością może współbrzmieć z życzeniami społeczności, w których praktycy pracują, ale prawdopodobnie już mniej pasuje do potrzeb programów rządowych.

Dzisiejsza praktyka kładzie nacisk na to, jak szkolić i rozwijać umiejętności aktywnych członków społeczności, często nazywanych aktywistami, żeby mogli skutecznie uczestniczyć w zastanych strukturach. Coraz wyraźniej akcent kładzie się na rolę działaczy społeczności lokalnych, których wykorzystuje się jako przedstawicieli, szkoleniowców i doradców w ich własnych społecznościach. Działacze zaczynają dzisiaj odgrywać coraz istotniejszą rolę, przyjmując zadania podobne do tych, jakie realizują etatowi pracownicy rozwoju społeczności lokalnych.

Rosnące znaczenie aktywistów oznacza dla niektórych zmianę roli praktyków „na pensji”. Inni twierdzą, że role te zawsze były i będą bardzo różne: „Zawsze istnieje ryzyko, że działacze staną się zbyt zdeterminowani i skupią się tylko na jednej rzeczy, którą chcą osiągnąć. Potrzeba sporo energii, oddania i obiektywności, żeby móc otworzyć się na inne sprawy. Różnica polega na tym, czy przyłączymy się do wrzeszczącego tłumu, czy też wypracujemy otwartą i obiektywną relację nawet z tymi organizacjami, z którymi mogą być problemy. Sądzę, że od pracowników rozwoju społeczności lokalnych w sposób naturalny oczekuje się właśnie tego drugiego, to jedno z ich zadań” (Judy Yacoub).

Działacze lokalni stanowią cenne zasoby dla pracowników rozwoju społeczności lokalnych, ale ważne jest też, żeby nie stali się „opłacalnym” rozwiązaniem, zajmując się robotą „w terenie”, podczas gdy pracownicy rozwoju społeczności lokalnych skupią się na zadaniach z zakresu polityki i planowania. Pracownicy rozwoju społeczności lokalnych powinni być zakorzenieni w społecznościach, jednocześnie pracując strategicznie, aby umożliwić środowiskom osiągnięcie zgłaszanych zmian. To wymaga postawy odpowiedzialności wobec społeczności, takiej samej jak odpowiedzialność wobec sponsora oraz chęci praktyków do walki i negocjacji na rzecz lokalnych grup, zamiast tylko przygotowywania ich do wprowadzania gotowych, odgórnych rozwiązań.

7 • Gdzie dzisiaj znajduje się rozwój społeczności lokalnych?

Koleżdy podpowiedzieli mi, że rozwój społeczności lokalnych zajął już miejsce przy stole polityki. Rozmowy z doświadczonymi praktykami oraz obserwacja obecnych działań wskazują, że do owego stołu dotarło właściwie znaczenie „społeczności”, a nie sam rozwój społeczności lokalnych. U podstaw oficjalnego raportu samorządowego (CLG, 2006) z 2006 roku leżą nowsze już kategorie „zaangażowania społeczności lokalnych” i „empowermentu społeczności”, a nie te z zakresu rozwoju społeczności lokalnych. Czym jest więc zaangażowanie społeczności lokalnych i jak się łączy z rozwojem społeczności lokalnych?

Terminologia zaangażowania i uczestnictwa powstała dość niedawno w okolicznościach kryzysu legitymizacji państwa, szczególnie wśród społeczności poszkodowanych. Frekwencja wyborcza należy teraz do najniższych, a świadczenia publiczne napotykać na przeszkody w postaci cięć i reform. Zaangażowanie obywateli w demokratyczne procesy oraz zdjęcie ciężaru z urzędów publicznych stanowią podłoże publicznej retoryki. Angażowanie się społeczności łączy się z naciskiem na nową umowę społeczną pomiędzy jednostką a państwem, gdzie od obywateli oczekuje się pewnego wkładu w zamian za usługi dobrej jakości – „społeczeństwo typu barterowego, czyli coś za coś”.

Angażowanie się społeczności i uczestnictwo polegają zatem na świadczeniu sobie przez społeczności i jednostki wzajemnej pomocy. Zamiast umożliwić społecznościom sprawowanie kontroli nad zasobami i instytucjami, zaangażowanie działa na zasadzie promowania osobistej odpowiedzialności i zmiany zachowań ze strony wykluczonych środowisk. To współgra z podstawową ideologią patologii społecznej, która

obecna była w okresie, w którym prowadziliśmy nasze rozmowy, a którą kwestionowała jedynie analiza strukturalna krajowego projektu rozwoju społeczności lokalnych (CDP). Sednem tej ideologii jest stwierdzenie, że biedni sami są sobie winni, muszą więc wziąć pełniejszą odpowiedzialność za swoją sytuację.

Chociaż związek między rozwojem społeczności lokalnych a angażowaniem społeczności lokalnych nie został dokładnie zdefiniowany, widać wyraźnie, że wsparcie dla projektów lokalnych, które promują uczestnictwo i samopomoc równocześnie z budowaniem potencjału sektora wolontariatu i społeczności w celu świadczenia usług, wpasowuje się dokładnie w interesy polityki opowiadającej się za angażowaniem. W rzeczy samej, duża część dzisiejszej praktyki rozwoju społeczności lokalnych realizuje te cele. To, co już wcześniej Paul Corrigan określił mianem „państwowej strategii społecznościowej”, dostało zastrzyk energii, gdy sektor pozarządowy zaczął uczestniczyć w dostarczaniu kontraktowych świadczeń dla władz lokalnych i instytucji partnerskich.

Okoliczności angażowania społeczności lokalnych stanowią dla rozwoju społeczności lokalnych szansę na promocję działalności, opierającej się na społecznościach oraz na rozwiązywanie miejscowych problemów. Zaangażowanie i uczestnictwo nie dzieją się bez żadnego wysiłku, ale są wynikiem ciągłego i skutecznego rozwoju społeczności lokalnych. Wyzwanie polega na dbaniu o to, aby działania stanowiły reakcję na problemy ważne dla społeczności i były zgodne z ich oczekiwaniami. Czy rozwój społeczności lokalnych mógłby robić coś więcej, żeby przestrzeń zyskaną przez zaangażowanie, nawet jeśli jest ona wąska, wykorzystać do promocji potrzeb i chęci społeczności, zamiast spełniania wymagań politycznych? Czy mógłby umożliwić społecznościom uzyskanie większej kontroli i poczucia zaangażowania w struktury decyzyjne?

Pomimo tego wyraźnego związku, rozwój społeczności lokalnych wciąż raczej puka do drzwi, niż siedzi przy stole. Dlaczego tak jest, biorąc pod uwagę kluczową rolę, jaką zdaje się odgrywać? Sugeruje się, że rozwój społeczności lokalnych nie ma dowodów na skuteczność swojej działalności, a jednocześnie istnieją obawy, że proces ten może być za wolny w kontekście uzyskiwania wyników, jakich domaga się sfera polityczna. Być może rozwojowi społeczności lokalnych odmawia się uznania ze względu na brak zrozumienia istotnych różnic pomiędzy nim

a programami angażowania lub uczestnictwa. Inkorporacja rozwoju społeczności lokalnych mogła zakryć jego cechy szczególne, jako procesu ułatwiającego zmiany społeczne w imieniu społeczności. Coraz rzadziej zadajemy sobie pytanie: „Dlaczego rozwój społeczności lokalnych?”, unikając jakichkolwiek potencjalnych napięć i kreując iluzję, że państwo i społeczności mają takie same cele – stąd podejście „Razem możemy” (*Together We Can*).

Rzeczony rozwój społeczności lokalnych mógłby umocnić swoją pozycję dzięki odróżnieniu się od angażowania społeczności lokalnych i uczestnictwa społeczności. Sprawę powinno się postawić tak, że rozwój społeczności lokalnych może pogłębiać demokrację, co w efekcie może dać bardziej skuteczne angażowanie, równocześnie z innymi korzyściami. Oznacza to rozpoczęcie od punktu, w którym się obecnie znajduje społeczność, określenia i pracy nad tarciami pomiędzy potrzebami społeczności i decydentów politycznych. Rządowe ambicje rozszerzania demokracji nie wystarczą, jeśli praktycy będą ograniczani w swoich działaniach do realizowania odgórnie narzucanych zmian i skupiania społeczności w ramach struktur czy forów, których ani nie uważają za własne, ani nie mają z nimi żadnego związku.

Rzeczony rozwój społeczności lokalnych wiele lat temu był na pewno uznawany za cenne narzędzie do zarządzania społecznościami i stawał się częścią rządowych interwencji, od Single Regeneration Programme, aż po nie tak dawny New Deal for Communities. W rezultacie, razem z większością sektora wolontariatu, stawał się przez ostatnie dziesięć lat coraz bardziej zależny od rządowych finansów i umów, co ogromnie wpłynęło na wolność i niezależność praktyków i projektów. Z funduszami rządowymi przyszły również nakazane cele i rezultaty, odzwierciedlające raczej potrzeby rządu niż lokalnych społeczności. Zatem praktyka rozwoju społeczności lokalnych staje wobec rosnących wyzwań, nie tyle nowych, ile może bardziej radykalnych, jak chociażby łączenie potrzeb społeczności z potrzebami głównego sponsora.

Pomimo lub z powodu nasilającego się zjawiska wcielania rozwoju społeczności lokalnych do programów rządowych, dziedzina ta zdaje się być zagubiona, bez drogowskazów czy nadrzędnego celu. Opierając się na procesie zmian społecznych korzystnych dla społeczności, rozwój społeczności lokalnych w latach 70. odsunął się od „idealistycznych” (dla

wielu zbyt idealistycznych) celów zmniejszania ubóstwa i nierówności. Zostały one zastąpione bardziej „realnym” koncentrowaniem się na zaangażowaniu w struktury i uczestnictwo, aby wpływać na jakość i realizację świadczeń publicznych. Bez wątplenia, odniesiono znaczące zwycięstwa w zakresie poprawy świadczeń publicznych, ale kontekst rosnącej nierówności w zamożności, spadku mobilności społecznej oraz trwałego ubóstwa milionów ludzi, pozostaje niezmienny. Do jakiego stopnia branża rozwoju społeczności lokalnych powinna podnosić te kwestie i rozwijać praktykę, umożliwiającą społecznościom jednocześnie się w artykułowaniu ich problemów?

Dalsza inkorporacja i dzisiejszy, bardziej pragmatyczny, styl rozwoju społeczności lokalnych jest charakterystyczny dla szerszej społecznej zmiany, gdzie zanika znaczenie debaty, nacisku i konfliktu. Daje się jednak zauważyć nawrót tego typu nacisków w formie okazałych kampanii antywojennych, równocześnie z rosnącymi ruchami kwestionującymi reformy zdrowia i edukacji. W latach 70. rozwój społeczności lokalnych polegał głównie na prowadzeniu kampanii i lobbowaniu w samorządach w celu zdobycia środków dla społeczności, gdzie naciski postrzegano jako kluczowy składnik realizacji zmian. Rozwój społeczności lokalnych utrzymywał łączność z ruchami społecznymi i związkami zawodowymi, do których zwracał się po pomoc i inspiracje. Ten bardziej radykalny zwrot, jaki miał miejsce w ostatnich latach, nastąpił wraz z odejściem w stronę partnerstwa i skierowaniem środków publicznych do sektora prywatnego. Dzisiaj można się spierać, czy krajowe jednostki rozwoju społeczności lokalnych skupiają swoje siły na dostosowywaniu się do ewoluujących rządowych priorytetów, w nadziei zajęcia miejsca przy stole i osiągnięcia uznania i bezpieczeństwa, na co tak długo czekali.

Zanik poczucia kierunku i chęć dopasowania się do rozwoju społeczności lokalnych, utrudniły praktykom stawianie pytań i walkę w imieniu społeczności. Nie chcemy powiedzieć, że to się już w ogóle nie dzieje, ale dominuje kultura uległości i implementacji. Prawdopodobnie praktycy mogliby być bardziej asertywni, mogliby bronić się przed autocenzurą, ale tego nie da się zrobić samemu. Potrzeba jaśniejszych oświadczeń w zakresie polityki i w materii praktycznej, określających raczej to, czym rozwój społeczności lokalnych jest, zamiast tego, do czego się skłania – wymóg ten jest trudny, w kontekście zależności finansowej od rządu.

Pracownicy rozwoju społeczności lokalnych zdają się pracować nad tym, za co płaci rząd i nie planują w żaden strategiczny sposób tego, co chcą osiągnąć. W rezultacie dziedzinę rozwoju społeczności lokalnych cechuje niestabilność, brak pewności i dezorientacja. Obecne starania skupiają się na sposobie pokazania rozwoju społeczności lokalnych jako „wartości dodanej” do celów rządu, zamiast społeczności. Odpowiedzialność za to spoczywa również na dziedzinie rozwoju społeczności lokalnych, a nie tylko na stronie rządowej.

Skupienie się na priorytetach rządowych miało znaczący wpływ na codzienną praktykę rozwoju społeczności lokalnych. Jesteśmy świadkami zaniku rozwoju jako „procesu”, opisywanego we wcześniejszych rozdziałach, a także „popychania” go w kierunku krótkoterminowych interwencji. Praktycy mają mniej czasu na budowanie relacji w społecznościach, aby robić rzeczy określone przez Andy Wiggansa jako „zwyczajne”, skoro najważniejsze stało się zapewnienie skutecznej realizacji projektu i osiąganie wyników. Budowanie relacji w lokalnych społecznościach stanowi fundament dobrego rozwoju i polega na umożliwianiu społecznościom głośnego wypowiedzenia, co by chciały zmienić i wspieraniu ich (często poprzez oparte na społecznościach organizacje lub kampanie) w osiąganiu tych zmian. Proces ten może stać się procesem edukacyjnym i upoważniającym dla tych, którzy biorą w nim udział. Jak na ironię, taka zmiana w praktyce może ograniczyć wpływ, jaki rozwój społeczności lokalnych mogłoby mieć na dążenia rządu dotyczące wzmocnienia demokracji, a sam rozwój społeczności lokalnych może znaleźć się w sytuacji nie do pozazdroszczenia, czyli ciągłej konieczności przystosowywania się, aby udowodnić swoją wartość dla rządu, jednocześnie odchodząc od podejścia, które mogłoby przynieść sukces.

Zamiast pracować ze społecznościami, praktycy spędzają więcej czasu za biurkami i na zebraniach. Ich zadania nabrały bardziej menedżerskiego charakteru, a pracownicy skupiają się na budowaniu potencjału, finansach, rozwoju i realizacji polityki. Na przykład, zajmowanie się tematem angażowania wymaga od praktyków, żeby spędzali więcej czasu zarządzając relacjami i przepływem informacji między lokalnymi społecznościami a władzą. Zadanie to trafnie określił jeden z naszych rozmówców, jako funkcję rządowego „oficera łącznikowego”.

Wcześniej akceptowana norma, że pracownik rozwoju społeczności lokalnych musiał być długotrwale zakorzeniony w społeczności, została

podważona i zastąpiona „kulturą kontraktową”. Praktycy nie mogą zaangażować się w organiczne procesy zachodzące w społecznościach. Zamiast tego, problemy trzeba z góry określać i zestawiać w harmonogramy, wskaźniki i wyniki. Relacje i potencjał społeczności lokalnych rozwijają się latami, a nie z dnia na dzień. Przede wszystkim jednak, ograniczanie w ten sposób praktyki rozwoju społeczności lokalnych utrudnia praktykom działanie jako agentów społecznych zmian wymuszając niejako rolę, zgodnie z którą starają się dopasować potrzeby i pragnienia społeczności do celów polityki centralnej.

Spadek zaangażowania w przemiany społeczne znajduje odzwierciedlenie w bardziej technicznym podejściu do szkoleń dla pracowników rozwoju społeczności lokalnych, w których nacisk kładzie się na technikę i narzędzia potrzebne do angażowania, zamiast na to, jak zmobilizować lokalne grupy wokół wspólnych problemów i umożliwić im planowanie strategiczne. Praktyka rozwoju i praktyka teorii nie są priorytetami dla zatrudniających placówek, które skupiają się na zabezpieczeniu funduszy i kontraktów poprzez realizację wyników.

Zmiany w kwestii celu, praktyki, szkoleń i finansowania ogołociły rozwój społeczności lokalnych z analizy politycznej. Tony Herrmann wspomina, że w latach 70. oczywistością było, co to znaczy być pracownikiem rozwoju społeczności lokalnych, podczas gdy dzisiaj pracownik, czuje się zmuszony zadawać dodatkowe pytania. Z pewnością istnieją jeszcze gdzieś praktycy, którzy wciąż pracują z polityczną świadomością własnej roli, ale problem w tym, że w większości przypadków tak nie jest – pracownicy są za to zachęceni do odbierania swoich zadań jako czystej realizacji i wdrażania. Trudno sobie wyobrazić, w jaki sposób zawód pracownika rozwoju społeczności lokalnych zbuduje poczucie pewności siebie oraz sensu w osiągnięciu zmian w społecznościach bez ponownego połączenia się z polityką rozwoju społeczności lokalnych.

W którą stronę kierowany jest rozwój społeczności lokalnych?

W najbliższej przyszłości w polityce dotyczącej rozwoju społeczności lokalnych utrzyma się pewnie zasada promowania angażowania spo-

łeczności lokalnych w realizowanie usług publicznych. W 2006 r. oficjalny raport samorządowy (CLG, 2006) nałożył na społeczności obowiązek „informowania, konsultowania, angażowania i decentralizacji”, odnosząc się w szczególności do środowisk „trudno dostępnych”. W dokumencie tym nacisk kładzie się na zgodność z programem decentralizacji oraz język „empowermentu społeczności”, zaś niektóre ustawowe instytucje, jak ośrodki młodzieżowe, mają zostać przekazane w ręce lokalnych społeczności i być przez nie prowadzone.

Kierując się rządowymi założeniami reform i oszczędności w administracji państwowej, ta okoliczność mogłaby również dać rozwojowi lokalnemu szansę na nadanie znaczenia i celu językowi zaangażowania. Aby sensownie angażować tak zwane „trudno dostępne” środowiska, potrzeba będzie polityki i praktyki, które potrafią dotrzeć do wykluczonych środowisk. Praktycy rozwoju społeczności lokalnych mogą wybrać, czy będą chcieli pochylić się nad poszkodowanymi i marginalizowanymi społecznościami, umożliwiając im wypowiedanie się i wywieranie wpływu. Będzie to wymagało bardziej ambitnego stylu praktyki, czyli takiego, który odrzuca wcielanie środowisk do państwowych programów i promuje interesy i problemy społeczności.

Niewiele jest jak dotąd dowodów skutecznego przekładania się zaangażowania społeczności lokalnych na wpływ społeczności na podejmowane decyzje. Mało środowisk ma jakąkolwiek realną władzę, ponieważ centralna kontrola wciąż jest bardzo silna. W kontekście angażowania społeczności wspomina się często działania pozorne, na które lekarstwem miałyby być budowanie potencjału społeczności w celu lepszego zrozumienia systemu. Oryginalne metody rozwoju społeczności lokalnych, nastawione na ułatwianie pozytywnych przemian w społecznościach, mają w sobie potencjał ożywienia tych inicjatyw, ale bez wątpienia będą też od każdego uczestnika wymagać podejmowania wyzwań i zmian. Władza i partnerstwa będą musiały wysłuchać głosów i reagować na poglądy, które odcinają się od programów politycznych, zamiast zbywać te opinie milczeniem.

Musi wystąpić proces decentralizacji władzy, a nie jedynie odpowiedzialności. Marsh Farm Community Trust z Luton cieszył się znacznym zainteresowaniem dzięki swoim staraniom zorganizowania miejscowej społeczności do większej aktywności i odpowiedzialności, podejmowa-

nia decyzji i wpływania na plany, a także wdrażanie świadczeń w terenie. Sukces trustu polegał na mobilizowaniu lokalnej społeczności oraz niezmordowanej pracy nad przekazywaniem zarówno władzy, jak i kwestii dystrybucji środków na rzecz społeczności. Przykład ten mówi o wielu godzinach pracy środowiskowej i polega na rozwijaniu nowych mechanizmów demokracji lokalnej, co wpływa na zmianę relacji społeczności z samorządem. To nie jest prosta odpowiedź, ale taka, w której najważniejsze i zrozumiałe jest ścieranie się w dążeniu do przekazywania władzy i wpływów.

Posiadanie przez społeczność poczucia własności i kontroli może być szansą, ale istnieje również rosnące niebezpieczeństwo ze strony tak zwanego programu „różnorodność i wybór”. Zmienia się definicja lokalnej władzy, czyniąc z niej zleceniodawcę – samorzady wycofują się z roli głównego dostawcy świadczeń publicznych na danym obszarze. Niektóre usługi są kontraktowane z sektorem wolontariatu, jak wyżej wspomniano, a jednocześnie wzrasta znaczenie sektora prywatnego. Rdzenne elementy tego, co uznaje się za samorządowe, takie jak szkoły i szpitale, są prywatyzowane w poszukiwaniu oszczędności. Rosnące znaczenie sektora prywatnego stoi w dużej sprzeczności z kwestiami angażowania i uczestnictwa społeczności lokalnych. Lokalna demokratyczna kontrola może zanikać, ponieważ coraz więcej świadczeń realizowanych jest na wolnym rynku. Na jakie usługi mogą mieć wpływ społeczności i jak dostosować te świadczenia do miejscowych potrzeb? Jak w tych okolicznościach będzie wyglądać praktyka rozwoju społeczności lokalnych? Czy model planowania społeczności lokalnych nadal jest w tej sytuacji najodpowiedniejszy?

Akcentowanie angażowania idzie w parze z odejściem praktyki od pracy w społecznościach, dlatego że rozwój społeczności lokalnych jest coraz bardziej zajęty asystowaniem różnym instytucjom, które wchodzą w życie społeczności, aby bardziej je angażować. A zatem rozwój społeczności lokalnych może się uwydatnić w zakresie świadczeń dotyczących służby zdrowia, edukacji, polityki i planowania. Ważne jest wspieranie takich instytucji w skuteczniejszym angażowaniu się oraz wysłuchiwanie opinii lokalnych społeczności, ale nie można pomylić tego typu praktyki angażowania z procesem zmian społecznych, który określa rozwój społeczności lokalnych.

Nacisk na rozszerzanie technik rozwoju społeczności lokalnych na inne zawody rodzi ciekawy problem dotyczący tego, czym się dzielimy. Wiele organizacji może wcale nie podzielać podstawowych wartości rozwoju społeczności lokalnych, zatem czym się one zajmują? Czy bez tych wartości mamy wciąż do czynienia z rozwojem społeczności lokalnych? Być może, poszukując awansu rozwoju społeczności lokalnych metodą adekwatną także dla innych sektorów, należy również ustalić minimalne warunki dla skutecznego procesu rozwoju społeczności lokalnych. Czy metodę taką można tak po prostu stosować gdziekolwiek, jakkolwiek i tłumaczyć jako dopasowującą się do zastanych warunków? Możemy skorzystać także na wyjaśnieniu tego, co nie podlega negocjacji, kiedy eksportujemy rozwój społeczności lokalnych do innych zawodów.

Skoncentrowanie praktyki rozwoju społeczności lokalnych na instytucjach będzie się zbiegało z nakłanianiem praktyków do pracy nad polityką terenową i strategią wypełniania dziur w implementacji. Co to będzie oznaczało w praktyce? W tych okolicznościach zakładamy, że praktycy będą jeszcze mniej obecni w społeczności, a ich praca będzie jeszcze bardziej zdefiniowana przez wymagania polityczne, nie zaś przez potrzeby lokalnych społeczności. Praca nad wdrażaniem polityki „środowiskowej” w terenie pasuje do podobnego podejścia, w którym problemy społeczności określane są odgórnie w formie celów i wyników. Rozwój społeczności lokalnych będzie wciąż starał się o lepsze dowody jego wpływu i mnóstwo energii straci na to, w jaki sposób ma pokazać, że sprostał rządowym wymaganiom. Społeczności będą zachęcane do wpływania na cele ustalone na poziomie lokalnym. W tych okolicznościach trudno przewidzieć, jak praktycy rozwoju społeczności lokalnych mają nawiązać bliższe relacje ze społecznościami, w których pracują, oraz czy społeczności będą miały możliwość zabrania głosu.

Jeśli praktycy przejmą zadania „koordynacyjne”, kto będzie pracował u podstaw? Rząd miał na uwadze angażowanie i zatrudnianie miejscowych działaczy, więc istnieje prawdopodobieństwo, że członkowie społeczności lub wolontariusze zostaną wezwani do wykonywania zadań pracy osiedlowej, co kiedyś było zadaniem pracowników rozwoju społeczności lokalnych. To z kolei współgra z odnoszeniem się polityki do rozwoju społeczności lokalnych, jako do działalności „zasobów neutralnych”.

Zgodnie z raportem samorządowym (CLG, 2006) z 2006 roku wzrosło znaczenie działaczy społeczności lokalnych, których zaczęto utożsamiać się z rolą lokalnych radnych. Radni określani są jako mistrzowie demokracji oraz głos społeczności, którzy przy małym budżecie, mogą przekazywać propozycje społeczności lokalnym władzom i innym świadczeniodawcom. A zatem radni mogą stać się ważnymi sprzymierzeńcami dla społeczności i praktyków, a relacje na tym poziomie staną się kluczowe dla oddolnego wpływu. Praktycy, działacze oraz lokalne społeczności wykazałyby się mądrością, gdyby wspólnie zaplanowały, jak z owego wskrzeszenia roli miejscowych radnych najwięcej wyciągnąć dla osiągnięcia pożądaných zmian.

Błądo wygląda przyszłość rozwoju społeczności lokalnych, z praktykami stającymi wobec narastających wyzwań i wątpliwości, jak pracować w zgodzie z wartościami i metodami rozwoju społeczności lokalnych. Nad wszystkim unosi się widmo dalszej redukcji obecności praktyków w społecznościach. Praktycy oraz reprezentujące ich organizacje wspólnie z lokalnymi grupami muszą wykorzystać szanse, jakie stwarza im powstający nowy kontekst. Rząd wciąż boryka się z próbą realnego zaangażowania się wielu społeczności, a mało jest dotąd znaków ożywienia aktywności obywatelskiej lub wzrostu zaufania do instytucji politycznych. Rozwój społeczności lokalnych może wykuwać przymierza z organizacjami i kampaniami, działaczami, radnymi, związkami oraz innymi instytucjami lokalnymi, aby uczynić retorykę zaangażowania i uczestnictwa czymś rzeczywiście znaczącym dla lokalnych społeczności.

Rozwój społeczności lokalnych musi stanąć do walki, chociażby przez wspieranie lokalnych kampanii, zamiast unikać problemów. Rozwój społeczności lokalnych jest w swej najprawdziwszej naturze praktyką polityczną. Proces pozwala zyskać uprawnienia tym, którzy się zaangażują, ponieważ muszą oni zwalczyć w sobie własne i społeczne poglądy, że są ofiarami, zdając sobie sprawę z tego, że wielu jest ludzi zmagających się z podobnymi trudnościami. Jest to pierwszy krok do domagania się zmian. Sprowadzenie rozwoju społeczności lokalnych do zaangażowania społeczności w programy rządowe powoduje utratę ogromnego potencjału. Może to w efekcie spowodować jego powolną agonię jako procesu na rzecz prawdziwych zmian wewnątrz i dla społeczności.

Lekcje prowadzenia praktyki rozwoju społeczności lokalnych

Czego zatem możemy się nauczyć, korzystając z doświadczeń i spostrzeżeń tych praktyków, którzy pracowali w latach 70. i 80.? Czy ich doświadczenia podpowiedzą, jak możemy wzmocnić pozycję i rolę rozwoju społeczności lokalnych w nadchodzących latach? Poniżej w sześciu punktach formułujemy podpowiedzi, które – choć nie wyczerpują tematu – mogą stać się dla nas pożytecznym przewodnikiem.

1. Wyjaśnić wszystkie „dlaczego” rozwoju społeczności lokalnych

Dziedzina rozwoju społeczności lokalnych musi zdecydować, jaką rolę powinien odgrywać praktyk. Tak jak dawniej, tak i dziś doświadczamy napięć pomiędzy oczekiwaniami państwa a aspiracjami samego rozwoju społeczności lokalnych. Przez wiele lat istniały różnice między tymi, którzy pojmują rozwój społeczności lokalnych jako narzędzie do pomocy społecznościom, aby lepiej poradziły sobie z rzeczywistością, a tymi, którzy widzą w rozwoju społeczności lokalnych metodę umożliwiającą społecznościom walkę i zmianę rzeczywistości. To drugie podejście pokazuje, że sam rozwój społeczności lokalnych nie jest drogą do likwidacji strukturalnego ubóstwa i wykluczenia, że zależy to od skomplikowanych relacji między lokalnymi, krajowymi i międzynarodowymi podmiotami i strategiami.

Prawdopodobnie pomysł, że rozwój społeczności lokalnych może radykalnie rozwiązać miejscowe problemy, których źródło leży gdzie indziej, był rodzajem naiwności, także ze względu na ograniczone środki. Nie chcemy jednak powiedzieć, że powinniśmy zrezygnować z dążenia do celu, jakim są równość i sprawiedliwość społeczna, ani że rozwój społeczności lokalnych nie ma tutaj nic do zaproponowania. Rozwój społeczności lokalnych, aby choć trochę wniknąć w problemy biedy i wykluczenia, doświadczane przez wiele społeczności, potrzebuje jasnego i niezachwianego celu, wspartego przez strategię i działania uzasadniające nadzieję. Tego nie da się zrobić samotnie, ale razem z innymi organizacjami społeczeństwa obywatelskiego, związkami i podmiotami politycznymi istnieje szansa dokonania zmian, z których można być dumnym.

Osiągnięcie takiej powszechnej zgody w ramach dziedziny rozwoju społeczności lokalnych będzie trudnością samą w sobie. Większość dzisiejszych praktyk za końcowy cel obiera sobie angażowanie, a to nie ma wiele wspólnego z dążeniem do zmian. Tak naprawdę, dzisiejsza strategia finansowania skutkuje czymś, co w przypadku wielu organizacji i wolontariatu nazywa się „dryfowaniem misji” daleko od pierwotnych celów empowermentu i zmian społecznych, za to w stronę rosnącego nacisku na realizację świadczeń. Rozwój społeczności lokalnych stał się bardziej profesjonalizowany i zdaje się przyciągać do siebie osoby, które raczej chcą robić zawodową karierę, niż wpływać na warunki mieszkaniowe czy społeczne.

Jednakże, są również liczne przypadki praktyków i organizacji, borykających się z postępującym rozdźwiękiem między tym, co uważają za cele, wartości i metody rozwoju społeczności lokalnych, a tym, czego doświadczają w codziennej praktyce. Pierwsze skrzypce w praktyce gra wcielanie w życie odgórných priorytetów politycznych oraz brak swobody pracowników, jeżeli chodzi o pomoc lokalnym społecznościom w artykułowaniu ich potrzeb i pragnień oraz o działanie w sprawach dla nich ważnych. Jednym ze sposobów pracy praktyków było „rozbudowywanie potencjału” społeczności, żeby bardziej się angażowały. Metoda opierała się na założeniu, że problem tkwi w środowiskach i w braku ich zrozumienia. Nie będzie chyba niespodzianką, że niewiele jest dowodów na to, że koncentrowanie się na poznawaniu biurokracji przynosi zmiany upragnione przez społeczności. Zmiany, jakich żądają cierpiące z tytułu deprivacji społeczności, niezmiennie dotyczą władzy i pieniędzy, których nikt nie rozdaje lekką ręką.

Rozwój społeczności lokalnych cierpi na kryzys celowości, którego nie rozwiąże się kolejną dyrektywą decydentów politycznych, czy następnym rządowym funduszem. Zamiast tego, pracujący w terenie muszą objąć przywództwo w ponownym łączeniu celów, wartości i praktyki. Jeśli rozwój społeczności lokalnych chce udokumentować własną praktykę, to dobrze by zrobił, zaczynając od pokazania, w jaki sposób można obecnie praktykować wartości i cele rozwoju społeczności lokalnych. Dzięki temu będziemy mieć jasność, czym rozwój społeczności lokalnych jest, a czym nie. Być może taka otwartość debaty będzie skutkować pojawieniem się różnych poglądów, zatem wyzwanie będzie polegać na oszacowaniu, czy

porozumienie jest możliwe do osiągnięcia. Unikanie takiej dyskusji spowoduje tylko, że rozwój społeczności lokalnych trudno będzie odróżnić od rządowych technik angażowania i uczestnictwa, poza tym jeszcze bardziej oddali się od społeczności, które mogłyby z niego skorzystać.

2. Plan dla zmian

Jeżeli rozwój społeczności lokalnych zdoła ponownie ustalić swoje cele, to powinien określić kategorię krajowych organizacji, które uruchomią próby określenia i zatwierdzenia ambitnych celów dla tej dziedziny na następne lata. Ważne jest, żeby w tym procesie były uwzględnione pomysły i opinie mniejszych i bardziej radykalnych organizacji, a nie jedynie poglądy dużych, finansowanych przez rząd podmiotów. Praktycy rozwoju społeczności lokalnych oraz ich społeczności muszą w tym procesie służyć swoją pomocą.

Niektóre z tych celów mogą odbiegać od aktualnej polityki rządu. W związku z tym będą wymagać starannie przygotowanej strategii długo-, średnio- i krótkoterminowej. Strategie te będą wyszczególniać metody, środki i potrzebny potencjał, a także szkolenia, partnerów i sprzymierzeńców, z którymi rozwój społeczności lokalnych musi współpracować, by osiągnąć sukces. Strategia krajowa (zbyt ogólna) będzie nieuchronnie usunięta z agendy każdej miejscowości – powinna być ona odpowiednia i dostosowana do lokalnych okoliczności, także dzięki uwzględnianiu lokalnej specyfiki.

Kluczowe będą relacje z innymi organizacjami oraz z władzą na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. Tego typu planowanie wymaga myślenia o tym, czego potrzebujemy od sponsora, co pomoże nam w osiągnięciu celów rozwoju społeczności lokalnych, a nie na odwrót. Ważne jest, aby rozwój społeczności lokalnych budował przymierza oraz takie formy organizacji, które umożliwią społecznościom samodzielne określanie ich spraw i problemów, a które zmienią także aktualny, odgórny sposób definiowania problemów lokalnych. Trudną kwestią, z jaką trzeba się będzie zmierzyć, będzie pozyskiwanie środków na działania. Poprzez te strategie rozwój społeczności lokalnych musi negocjować lokalne i rządowe fundusze, a nie pozwolić, by to one nim kierowały. Fundusze państwowe powinny być częścią połączonych finansów, w tym funduszy europejskich, charytatywnych oraz wypracowanego dochodu.

Planowanie strategii rozwoju społeczności lokalnych na różnych poziomach będzie zachęcać do przemyślanego umieszczania praktyków w tych organizacjach, w których rozwój społeczności lokalnych może być skutecznie realizowany. Spełnienie tych warunków powinno pomóc w rozładowaniu wielu z obecnych nacisków, jakim podlegają praktycy. Ponadto praktycy muszą mieć możliwość wzajemnych spotkań, aby móc dyskutować na temat sposobów i taktyk osiągania zmian – jest to co innego, niż facylitowanie procesu wdrażania polityki.

Dzięki tym strategiom, miejmy nadzieję, rozwój społeczności lokalnych będzie jasno ukierunkowany i zwarty, a także nakreśli praktykom nowy cel, którego tak długo szukali. Odpowiedzialność wobec społeczności, zamiast jedynie wobec państwa, określi strategię i zapewni rozwojowi społeczności lokalnych większą legitymizację oraz łączność ze społecznościami, którym świadczy pomoc.

3. Działaj politycznie

Rozwój społeczności lokalnych to proces polityczny. Sporo dzisiejszej praktyki (oraz szkoleń) straciło kontakt z polityczną naturą działań lokalnych i traktuje je jako działalność techniczną, dla której wartości i procesy mają małe znaczenie. Na przykład budowanie potencjału nie za bardzo odnosi się do problemów stojących przed społecznościami, koncentrując się na biurokratycznych środkach zaradczych, znajdujących w polityce i procedurach. Według niektórych, jest to zamierzona próba zdławienia jakiegokolwiek formy oporu wśród społeczności.

Rozwój społeczności lokalnych nie jest działalnością neutralną. Ma na celu wywołanie procesu zmian społecznych, przez które będą realizowane pozytywne wartości przekazywania uprawnień, równości i samostanowienia. W przeszłości łączność utrzymywana z ruchami społecznymi i politycznymi czyniła ten aspekt rozwoju społeczności lokalnych bardziej jawnym. Praktycy pielęgnowali zdecydowane poglądy na temat zmian społecznych, nad którymi pracowali tak, aby ubogim i marginalizowanym społecznościom zapewnić głos i władzę.

Dzisiejsze okoliczności rozwoju społeczności lokalnych są inne niż, powiedzmy, we wczesnych latach 70., bo stał się on bardziej drogą kariery zawodowej, a nie ruchem. Nadanie całemu procesowi charakteru politycznego jest zatem niezbędnym, jeżeli serio traktujemy wpływanie na

zmiany. Ostatecznie, zadanie praktyka rozwoju społeczności lokalnych polega na pomaganiu społecznościom w organizowaniu się w celu pozytywnego wpływania na zmiany, a nie na odstawianiu ich do kąta, niczym bierne ofiary polityki społecznej. Proces organizacji i empowermentu polega na odpowiedzialności, wywieraniu wpływu, sprawiedliwości i władzy, a wszystko to jest niezmiernie polityczne.

Kontekst, w jakim działa rozwój społeczności lokalnych, pozostaje jawnie polityczny; to tylko my postanawiamy to ignorować. Dzisiejsza polityka społeczna niesie ze sobą silne polityczne przesłanie. Wykluczone społeczności mają brać większą odpowiedzialność, wraz z wycofywaniem się rządu. Obecna polityka może zostać połączona z zachęcaniem do zmiany zachowania oraz przystosowania się ze strony biedniejszych społeczności. Mało mówi się o tym, czego takie środowiska mogłyby się spodziewać od państwa. Ważne, żeby praktycy i teoretycy rozwoju społeczności lokalnych ujawniali te trendy i praktykowali tak, aby zwalczać patologię leżącą u podstaw takiego myślenia.

Polityczny charakter praktyki rozwoju społeczności lokalnych uwiadczał się w latach 70. i 80. w formie kampanii i grup nacisku. Przejście w stronę partnerskiego modelu pracy zakończyło większość, choć nie wszystkie, z kampanii i działań. Oddolne ciśnienie społeczności zostało zastąpione nową formą odgórnego nacisku nie tylko na placówki i praktyków, ale również społeczności, które same stały się przedłużeniem ramienia państwa.

Naciski „w górę” zostały wytłumione, skoro przy każdej okazji zachęca się społeczności do uczestniczenia w systemach organizowanych przez państwo. Trudno powiedzieć, czy uczestnictwo prowadzi do pozyskania pożądanego przez społeczności władzy i wpływu, ale wskaźniki sugerują, że eksperyment angażowania może zmierzać w tę samą stronę, co wcześniejsze nieudane próby uczestnictwa podejmowane od lat 60. Dla niektórych ważne jest, żeby praktycy i społeczności przedstawiali rządowi dowody, zarówno na problemy, jak i rozwiązania stojące przed lokalnymi społecznościami. Stąd też wynika entuzjazm względem tak zwanej „polityki prowadzonej w oparciu o dowody”. Dostrzegam podobieństwa między doświadczeniami CDP z połowy lat 70., kiedy to bezskutecznie podnoszono wśród decydentów politycznych kwestie biedy, a niedawnymi doświadczeniami Power Inquiry, organizacji sponsorowanej przez

Joseph Rowntree Foundation, badającej potrzeby demokratycznych przemian: „W Power Inquiry spędziliśmy dwa lata, wysłuchując ludzi w całej Brytanii, rejestrując ich poglądy i dowody. Napisaaliśmy ważne sprawozdanie *Władza dla ludzi* (*Power to the people*), które zawierało też wiele sugestii i zostało ciepło przyjęte w całym Westminsterze (czyli w rządzie i parlamencie – przyp. tłum.). Nic jednak z tego nie wynikło. Wiemy teraz, że grzeczne prośby, dotyczące wprowadzenia trwałej demokratycznej zmiany kierowane do przywódców politycznych, nie dają rezultatu. Nawet jeśli politycy chcą pomóc, to brytyjski system ma zadziwiająco zdolność niszczenia wyników” (e-mail od Heleny Kennedy QC, Prezes, Power Inquiry oraz Pam Giddy, Dyrektor, Power Inquiry, 22 stycznia 2007).

To oraz inne doświadczenia społeczności sugerują, że naciski środowiskowe są wciąż tak samo istotne i nie powinniśmy wierzyć retoryce, według której zmieniające się czasy sprawiły, że te naciski nie są już tak ważne. Być może język „wrogów” używany przez następców pism Saula Alinsky’ego jest już cokolwiek przestarzały, ale wciąż wiele można się nauczyć korzystając z doświadczeń mobilizowania sprzymierzeńców, radnych, urzędników i innych, którzy mogliby pomóc w osiągnięciu samodzielnie wyznaczonych celów zmian społecznych.

Rozwój społeczności lokalnych musi się jeszcze wiele nauczyć w zakresie taktyk organizowania społeczności lokalnych, nacisku, negocjowania z pozycji siły, zamiast wdzięcznego uczestnictwa. Siła społeczności lub nawet zawodu, jaki wykonuje pracownik rozwoju społeczności lokalnych, bierze się ze zrozumienia posiadanej władzy oraz sposobu negocjowania, w zależności od przyjętej pozycji przetargowej. To właśnie powinien oznaczać strategiczny rozwój społeczności lokalnych.

Dzisiaj potrzebujemy systemu politycznego i kultury, które akceptują to, że wywieranie nacisku i konflikt są zdrowymi oznakami aktywnej i dynamicznej demokracji. Potrzebujemy również zdrowego sceptycyzmu odnośnie tego, co da się osiągnąć poprzez państwowe struktury planowania, oraz uznania, że inkorporacja często stanowi skutek takiego uczestnictwa. Alan Barr ma rację, wskazując, co według niego stanowi zagrożenie: „Największym zagrożeniem jest to, że będziemy się mamić, że polityka uczestnictwa jest skuteczna, podczas gdy tak nie jest, ponieważ właściwie nie zadaliśmy pytania, czy takie podejście jest skuteczne. Zadowolamy się mierzaniem wyników, a nie rezultatami, pytamy, jak dużo

mamy partnerstw, jak wiele osób ma miejsce przy stole, o ilu problemach rozmawiano, a nie o to, co się zmieniło w rezultacie tych trwających procesów”. Nie możemy unikać politycznego charakteru rozwoju społeczności lokalnych, ale powinniśmy zacząć działać na podstawie zrozumienia, jak najskuteczniej wywierać wpływ i sprawować władzę.

4. Szkolenie praktyków, jak zrozumieć i ułatwić zmiany społeczne

System szkoleń dla pracowników rozwoju społeczności lokalnych potrzebuje głębszego oglądu, żeby upewnić się, że praktycy otrzymują wiedzę i umiejętności, których potrzebują do skutecznej pracy. Nasi rozmówcy stwierdzili, że szkolenia nigdy nie były świetne, ale w ostatnich latach zbyt skoncentrowano się na technikach „jak” oraz ewaluacji. To podejście „techniczne” w szkoleniach wspiera bardziej pracę menedżerską w rozwoju społeczności lokalnych, akcentując priorytety polityczne (Banks i inni, 2003).

Dzisiejsi praktycy pracują w bardziej ograniczonym środowisku, starając się pogodzić odgórne i oddolne naciski. Szkolenie powinno wspomagać praktyków w nadaniu sensu tym ciśnieniom oraz w tworzeniu metod skutecznej pracy wśród takich sprzeczności. Poprzez szkolenia i wsparcie praktycy muszą określić, jaką mają władzę i możliwości, aby komunikować interesy społeczności, z którymi pracują, a także, jaką dysponują przestrzenią, umożliwiającą społecznościom wyartykułowanie ich trosk i potrzeb.

Rzeczywiście, praktycy muszą poznać kontekst polityczny, w którym pracują, zarówno lokalny, jak i krajowy. I nie polega to tylko na wiedzy, co należy wcielić w życie, ale na zrozumieniu, jak rząd interpretuje „problem”, czego rząd chce od społeczności, na określeniu tego, co się pokrywa z pragnieniami mieszkańców, a także na określeniu niezgodności i przeciwności, które można wykorzystać z pożytkiem dla społeczności. Wymaga to bardziej wyrafinowanego poziomu szkolenia, uwzględniającego kwestie analizy siły i dynamiki, analizy polityki, negocjacje oraz teorie zmiany.

Szkolenia dla pracowników rozwoju społeczności lokalnych muszą także odpowiadać potrzebom działaczy, którzy mają większe znaczenie w rozwoju. Szkolenie takie powinno opierać się na ich doświadczeniach oraz dawać szanse rozwinięcia szerszego zrozumienia. Podczas gdy tego

typu szkolenie może wymagać większego stopnia elastyczności, to wciąż powinno rozwijać zdolności facylitacji zmiany nakreślonej powyżej, a nie po prostu przedstawiać zestaw technicznych umiejętności, które podpowiadają, że każdy może zajmować się rozwojem społeczności lokalnych.

5. Praktyka na rzecz zmiany

Rozwój społeczności lokalnych, poprzez uczestnictwo w partnerstwach i planowaniu działań, może być skuteczny w osiąganiu znaczących ulepszeń w zakresie niektórych usług publicznych. Jednak niewiele może zrobić w sprawie rosnącej nierówności w zamożności, poprawianiu stanu zdrowia i zanikaniu społecznej mobilności. Model partnerstwa ma swoje ograniczenia i w niektórych przypadkach uniemożliwia społecznościom wywalczenie lepszej jakości życia.

Praktycy rozwoju społeczności lokalnych powinni uważnie planować, w jaki sposób razem ze społecznościami mogą pracować w partnerstwach, aby osiągać zmiany. Negocjacje i walka powinny znów pojawić się jako taktyka w ramach szkoleń praktyków rozwoju społeczności lokalnych. Partnerstwa to rządowe struktury ułatwiające wdrażanie polityki na poziomie lokalnym. Społeczności i praktycy muszą wiedzieć, że partnerstwa niekoniecznie sprzyjają ich interesom, powinni zatem raczej z nich korzystać, niż dawać się sterować przez programy i priorytety.

Praktycy walczą o umożliwienie społecznościom wyrażania siebie, a są ograniczani do zarządzania uczestnictwem społeczności w tego typu strukturach i „przykrywania” ciśnień i nacisków. Praktycy mogliby pracować ze społecznościami nad wywieraniem podobnego nacisku na partnerstwa i agendy decydentów, jako element procesu negocjacji, w którym zrozumiałe jest, że państwo potrzebuje aktywnego uczestnictwa społeczności i to na dużo większą skalę. Taka pozycja siły bierze się również z jednoczenia społeczności i organizacji lokalnych przez praktyków, z uznawania wspólnych problemów i pomagania sobie wzajemnie w osiąganiu wspólnych celów. To coś znacznie więcej niż tylko wpływanie na wyniki partnerstwa. Bardziej chodzi tu o przejmowanie kontroli i władzy nad procesami oraz wynikami podejmowanych decyzji, które mają wpływ na lokalne środowiska.

Takie zaangażowanie się w procesy decyzyjne daje społecznościom możliwość wpływania na lokalne priorytety i decyzje. Aby wykorzystać

te możliwości, nie powinniśmy wahać się bronić tego, na czym nam zależy. Rozwój społeczności lokalnych musi umożliwiać społecznościom realizację zmian, określanie czego chcą, a także obronę tego podejścia, zamiast ciągłego zamartwiania się o potrzeby rządu. Ma zachęcać państwo do słuchania, jak społeczności chciałyby się zaangażować, zamiast tylko oczekiwać „aktywnych obywateli”, którzy będą angażować się w zadania państwa. Musimy wspierać empowerment, ale trzeba mieć świadomość, czego się od społeczności oczekuje. Aby tego wszystkiego dokonać, rozwój społeczności lokalnych musi pracować poprzez trwałą, ciągłą obecność, którą buduje się na bliskich relacjach na poziomie lokalnym – nie zaś krótkoterminowych interwencjach opierających się na potrzebach programów rządowych.

Największym wyzwaniem dla tego typu pracy jest brak swobody – chleb powszedni praktyków. Dużo większa odpowiedzialność w rozwoju społeczności lokalnych, co dla niektórych jest koniecznym etapem rozwoju, oznacza, że praktycy mają mniej możliwości podejmowania pracy organicznej nad problemami pojawiającymi się w społecznościach. Ogólna praktyka zniknęła z wielu miejsc, została ograniczona do takich tematów, jak przestępczość, bezpieczeństwo na osiedlach, czy wreszcie zaangażowanie środowiskowe.

Krajowe organizacje, reprezentujące rozwój społeczności lokalnych, muszą zawalczyć o więcej elastyczności i miejsca dla praktyki. Szkolenia powinny pomagać pracownikom w odnajdywaniu dróg, dzięki którym mogą zdobyć większe pole manewru, czy to przez wykorzystywanie sprzeczności, podnoszenie swoich umiejętności negocjacyjnych, czy po prostu kryjąc część praktyk pod płaszczem działań finansowanych przez fundusze na rzecz zaangażowania. Tak czy inaczej, sami praktycy będą musieli podjąć więcej ryzyka, określić warunki, w jakich mogą działać, postarać się o lepsze. Jak nadmieniał Gary Craig w czwartym rozdziale, jest mało prawdopodobne, że rząd sam wyjdzie z ofertą takiej swobody, więc praktycy muszą ją sobie wypracować.

Odpowiedzialność trzeba przekierować – praktycy powinni odpowiadać przed społecznościami, którym służą, a nie tylko przed „górami”, przed politykami i sponsorami, domagającymi się zgodności. Podczas gdy praktycy mogą podejmować więcej wyzwań, to organizacje ich zatrudniające, władze lokalne i krajowe, organizacje rozwoju społeczności lokalnych

muszą podejmować kwestie długoterminowego rozwoju społeczności lokalnych, zamiast krótkoterminowych rozwiązań, projektowych interwencji, z których niewielu korzysta. Ashok Ohri komentuje (patrz rozdział szósty), że utrata procesu oznacza, że straciliśmy rozwój społeczności lokalnych – to szokujące stwierdzenie, które powinno przynaglić nas do walki o długoterminowy charakter pracy w społecznościach.

Środowisko praktyków rozwoju społeczności lokalnych powinno też dawać czas na rozwój znaczących relacji w społecznościach. Wszyscy wiedzą, że dzisiejsi pracownicy nie mają czasu na słuchanie i rozumienie, ani na analizę na jakim etapie znajdują się społeczności, ani jak definiują swoje trudności, ani też jakie proponują rozwiązania. Zadanie „nadawania znaczenia”, o którym mówił wcześniej Gary Craig, zgodnie z którym społeczności zaczynają rozumieć, co i dlaczego się w ogóle dzieje w ich okolicy, zastąpiono podejściem zawężonym do osiągania zamierzonych wyników i implementacji. Owa edukacyjna rola rozwoju społeczności lokalnych stanowi kluczowy element leżący u podstaw wszelkich aspiracji, jakie rząd może żywić wobec rozwoju społeczności lokalnych.

Punktem wyjścia dla rozwoju społeczności lokalnych powinno być miejsce, w którym znajduje się w danym momencie społeczność. David Robinson wyklada to bardzo klarownie w rozdziale szóstym – musimy zrozumieć, jak i kiedy ludzie chcą się zaangażować. Takie zaangażowanie stanie się bardziej prawdopodobne, jeśli najpierw rozwiąże się ich podstawowe, codzienne problemy. Działania, które zaczynają się od angażowania, mogą okazać się frustrujące dla praktyków i społeczności. Zrozumienie społeczności wymaga zbliżenia praktyków do lokalnych środowisk, a nie oddalania się, jak to ma miejsce obecnie. Wsparcie w postaci budowania potencjału społeczności lokalnych powinno odwoływać się do tego, czego w danej chwili potrzeba społeczności, aby mogła zrealizować swoje cele – nie „dostarcza” się go jako dobra samego w sobie. Rozwój społeczności lokalnych musi ponownie nawiązać kontakt z rzeczywistością i pragnieniami lokalnych środowisk, zaś praktyka powinna z tej legitymizacji czerpać siły.

W artykule z 1997 roku Mae Shaw przedstawiła ramy dla praktyki, niejako w reakcji na utratę poczucia kierunku w pracy, podkreśla w nich znaczenie nauki płynącej z praktyki. To, co Shaw opisuje jako „siedem razy C radykalnej praktyki”, można podsumować tak: krytycyzm (*critica-*

lity), świadomość (*consciousness*), oddanie (*commitment*), zbiorowość (*collectivity*), fachowość (*competence*), kreatywność (*creativity*) i wybór (*choice*) (Shaw, 1997). Owe ramy pomagają w podjęciu dyskusji i renegojacji roli praktyków w pracy na rzecz zmian w społecznościach.

6. Zacznijmy rozmawiać

Rozwój społeczności lokalnych nie powinien opierać się na idealistycznych obietnicach z nikłą nadzieją realizacji. Powinien bazować na celach w postaci zmian społecznych, które społeczności mogą wyartykułować wspólnie z praktykami. Można zacząć ten proces od debaty i dyskusji w ramach lokalnych społeczności, placówek i całej sfery rozwoju społeczności lokalnych.

Mam wrażenie, a dzielam je z wieloma rozmówcami, że jedną z najważniejszych zmian w praktyce przez te ostatnie lata, był zanik żywej debaty nad celami, wartościami i sposobami. Cisza i frustracja zdają się być normą. Brak debaty sprawia, że rozwój społeczności lokalnych na dobre grzęźnie w dotychczasowych tarapatach i nie uda mu się wykorzystać swojego potencjału na rzecz społeczności. Trzeba rozpocząć debatę, podnosząc kwestie poruszane w tej publikacji, jak i wiele innych pytań, które zadają sobie praktykujący i środowiska odnośnie zadań i praktyk rozwoju społeczności lokalnych. Raporty *The community development challenge* zapoczątkowały szereg takich rozmów – trzeba je pogłębić, włączając praktyków i decydentów politycznych (CDF i inni, 2006; Bowles, 2008; Miller, 2008; Longstaff, 2008a, 2008b).

Debata powinna uwzględnić, że istnieją obecnie szanse dla rozwoju społeczności lokalnych, inne niż jednostronna polityka wdrażania. Program angażowania, na przykład, pokazuje napięcia pomiędzy uczestnictwem jako sposobem samopomocy, a uczestnictwem jako sposobem wzmacniania kontroli społeczności nad zasobami i instytucjami państwowymi. Podobne napięcia istnieją w większości politycznych inicjatyw, stanowią nieuniknioną dynamikę przepływu w kierunku z góry na dół i odwrotnie. W tej właśnie przestrzeni rozwój społeczności lokalnych może wspierać społeczność w parciu do władzy i wpływów, zamiast w przyjmowaniu powierzonych obowiązków.

Wniosek

Podsumowując, dziedzina rozwoju społeczności lokalnych będzie wciąż stawać przed poważnymi wyzwaniami na przestrzeni nadchodzących lat, ale w tym samym czasie pojawią się szanse na osiągnięcie przez społeczności znaczących zmian. Praktyka rozwoju społeczności lokalnych musi się zregenerować wokół swojego głównego celu, czyli zmian społecznych, powinna też ponownie połączyć się z polityką i ludźmi, zamiast reagować tylko na politykę. Organizacje rozwoju społeczności lokalnych i praktycy mogą zrealizować scenariusz zwycięski dla wszystkich, dla społeczności i rządu, ale będzie to wymagało większego zrozumienia i analizy kontekstu, w którym działają, a także gotowości do stawienia czoła przeciwnościom i podejmowania ryzyka, w celu poprawy rzeczywistości w wielu społecznościach.

BIBLIOGRAFIA

- Alexander Report (1975). *Adult education. The challenge of change*, Edinburgh: HMSO.
- Alinsky, S.D. (1971). *Rules for radicals: A pragmatic primer for realistic radicals*, New York: Random House.
- Archbishop's Commission on Urban Priority Areas (1985). *Faith in the city*, London: Church House Publishing.
- Association of Metropolitan Authorities (1989). *Community development: The local authority role*, Luton: LGMB Publications.
- Association of Metropolitan Authorities (1993) *Local authorities and community development: A strategic opportunity for the 1990s*, Luton: LGMB Publications.
- Banks, S., Butcher, H.L., Henderson, P. and Robertson, J. (eds) (2003). *Managing community practice: Principles, policies and programmes*, Bristol: The Policy Press.
- Barclay Report (1982). *Social workers: Their role and tasks*, London: Bedford Square Press.
- Barr, A. (1996). *Practising community development*, London: CDF.
- Barr, A. and Dailly, J. (2007). *LEAP step-by-step: An introductory guide to the LEAP framework (2nd edn)*, London: CDF.
- Barr, A. and Dailly, J. (2008). *LEAP: A manual for learning, evaluation and planning in community development*, London: CDF Publications.
- Barr, A. and Hashagen, S. (2000). *Achieving better community development: A framework for evaluating community development*, London: CDF Publications.

Bowles, M. (2008). *Community development challenge: Democracy. The contribution of community development to local governance and democracy*, London: CDF.

Bryant, R. (1972). 'Community action', *British Journal of Social Work*, vol 2, no 2, s. 205-215.

Butcher, H. Banks, S., Henderson, P. with Robertson, J. (2007). *Critical community practice*, Bristol: The Policy Press.

Calouste Gulbenkian Foundation (1968). *Community work and social change*, Gulbenkian Report, London: Longman.

Calouste Gulbenkian Foundation (1973). *Current issues in community work*, London: Routledge and Kegan Paul.

Carnegie UK Trust (2007). *A charter for rural communities*, Dunfermline: Carnegie UK Trust.

CDF (Community Development Foundation), CDX (Community Development Exchange), FCDL (Federation for Community Development Learning) and Community Development Challenge Working Group (2006). *The community development challenge*, London: Department for Communities and Local Government.

CDP Inter-project Editorial Team (1977). *Gilding the ghetto: The state and the poverty experiments*, London: Home Office.

CDX (Community Development Exchange) (2001). *Strategic framework for community development*, Sheffield: CDX.

CDX (Community Development Exchange) (2006). *What is community development?*, CDX Information Sheet.

Chanan, G. (1992). *Out of the shadows*, Dublin: Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

CLG (Communities and Local Government) (2006). *Strong and prosperous communities*, Local Government White Paper, London: CLG.

CLG (Communities and Local Government) (2008). *The government's response to the Commission on Integration and Cohesion*, 4 February, London: CLG.

Craig, G. and Mayo, M. (eds) (1995). *Community empowerment*, London: Zed Books.

DWP (Department for Work and Pensions) (2004). *Opportunity for All*, London: The Stationery Office.

Fairbairn-Milson Report (1969). *Youth and community work in the 1970s*, London: HMSO.

FCDL (Federation for Community Development Learning) (2002). *The National Occupational Standards in community development work — Summary*, Sheffield: FCDL.

Francis, D., Henderson, P. and Thomas, D.N. (1984). *A survey of community workers in the United Kingdom*, London: National Institute for Social Work.

Freire, P. (2000). *Pedagogy of the oppressed*, London: Continuum.

Gilchrist, A. (2004). *The well-connected community*, Bristol: The Policy Press.

Gilchrist, A. (2007). *Equalities and communities: Challenge, choice and change*, London: CDF Publications.

Glen, A., Henderson, P., Humm, J., Meszaros with Gaffney, M. (2004). *Survey of community development workers in the UK*, London: CDF Publications.

Henderson, P. and Salmon, H. (1995). *Community organising*, London: CDF.

Henderson, P. and Salmon, D. (2002). *Skills in neighbourhood work*, London: Routledge.

Home Office (2004). *Firm foundations*, London: Home Office.

Longstaff, B. (2008a). *Community development challenge: Strategies. Local strategic approaches to community development*, London: CDF.

Longstaff, B. (2008b). *Community development challenge: Evaluation. Establishing an outcomes and evidence base*, London: CDF.

Mayo, M. (2005). *Global citizens*, London: Zed Books.

Miliband, D. (2006). *NCVO Annual Conference Key Note Speech (www.ncvo-vol.org.uk/events/speeches/?id=2382)*.

Miller, C. (2008). *Community development challenge: Management towards high standards in community development*, London: CDF.

Paxton, W. and Dixon, M. (2004). *The state of the nation: An audit of injustice in the UK*, London: IPPR.

Popple, K. (1995). *Analysing community work*, Buckingham: Open University Press.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*, New York: Simon & Schuster.

Seebohm Report (1968). *Local authority and allied personal social services*, London: HMSO.

Shaw, M. (2004). *Community work: Policy, politics and practice, Working Paper*, University of Hull.

- Skeffington Report (1969). *People and planning*, London: FIMSO.
- Taylor, M. (2003). *Public policy in the community*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Taylor, M. and West, A. (2001). *Signposts to community development (3rd edn)*, London: CDF Publications.
- Thomas, D.N. (1983). *The making of community work*, London: George Allen & Unwin.
- Younghusband, E. (1959). *Report of the Working Party on social work in local authority health and welfare services*, London: HMSO.

ROZMÓWCY

Ros Abbott • W latach 70. Ros była zaangażowana w działalność społeczną w Manchester, gdzie prowadziła szkolenia dla młodzieży i społeczności. Od 1979 r. była pracownikiem rozwoju społeczności lokalnych w Scottish Special Housing Association z siedzibą w Glasgow, pracując tam nad problemami mieszkaniowymi i lokatorskimi. Następnie przeniosła się do Hull, gdzie uczestniczyła w zakładaniu Hull DOC (Developing Our Communities – Rozwijamy Nasze Środowiska) – placówki rozwoju społeczności lokalnych, a potem przez wiele lat pracowała jako środowiskowy pracownik dla Hull Federation of Community Organisations. Obecnie jest opiekunem społecznym (outreach worker) w Hull Community Network.

Brian Astin • W latach 70. pracował w Swindon jako pracownik rozwoju społeczności lokalnych. Na przełomie lat 70. i 80. koordynował projekt Barton w Oksfordzie, w organizacji, która prowadziła działalność na osiedlach. Tu sprawował pieczę nad jednostką studencką, zapewniającą miejsca pracy studentom, pragnącym praktykować rozwój społeczności lokalnych. Następnie opuścił Oksford, aby założyć i prowadzić placówkę polityki społecznej w ramach wydziału dyrektora naczelnego rady miejskiej Oldham, skupiając się na przeciwdziałaniu ubóstwu, pracy na rzecz równości i rozwoju sektora społeczności lokalnych. Obecnie nadzoruje strategie korporacyjne i partnerstwa w radzie miejskiej gminy Pendle.

Alan Barr • Alan rozpoczął pracę na rzecz społeczności lokalnych pod koniec lat 60., prowadząc studencką akcję na rzecz społeczności (Student Community Action) oraz współpracując z krajowym związkiem studentów

(National Union of Students). Przez pięć lat kolejnej dekady pracował w Community Development Project (CDP) w Oldham, po czym przeniósł się do rady miejskiej Strathclyde, gdzie prowadził w terenie jednostkę oświatową rozwoju społeczności lokalnych przy wydziale pracy socjalnej. Następnie rozpoczął pracę na Uniwersytecie w Glasgow, gdzie wykładał rozwój społeczności lokalnych, później wrócił do Strathclyde jako główny urzędnik ds. rozwoju społeczności lokalnych. Na początku lat 90. pracował z innymi nad zakładaniem Szkockiego Centrum Rozwoju Społeczności Lokalnych (Scottish Community Development Centre), gdzie obecnie jest zastępcą dyrektora.

Ann Chapman • W latach 80. Ann pracowała jako „rdzenny” pracownik społeczności lokalnych w londyńskiej gminie Lewisham, a w latach 90. jako główny urzędnik ds. rozwoju społeczności lokalnych przy radzie miasta Newcastle. Po krótkim okresie spędzonym w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych (Home Office), prowadziła wykłady na temat rozwoju społeczności lokalnych. Potem rozpoczęła pracę w radzie miasta Kirklees w West Yorkshire, gdzie obecnie jest głównym kierownikiem ds. rozwoju społeczności lokalnych. Ann była także wiceprzewodniczącą SCCD (Standing Conference for Community Development), późniejszego CDX (Community Development Exchange).

Frances Clarke • Frances Clarke była zaangażowana w Community Links od końca lat 70. Pracę w Community Links zaczynała jako pracownik rozwoju społeczności lokalnych, prowadząc środowiskowy autobus piętrowy, który odwiedzał wiele gęsto zaludnionych osiedli. To doprowadziło Frances do pracy przy lokatorskiej kampanii w sprawie bloków w Newham (Newham Tower Block Tenants Campaign), inicjatywie, która później rozrosła się w National Tower Blocks Network. Przez prawie 30 lat rozwijała w Community Links programy doradcze i schematy pracy w społecznościach pełniąc funkcję kierownika ds. rozwoju społeczności lokalnych. W tym czasie wprowadziła szereg nowatorskich projektów, takich jak praca doradcza, szkolenia w zakresie pracy w społecznościach dla mieszkańców czy usługi doradcze w placówkach lekarzy rodzinnych, internistów. Była odpowiedzialna za zbieranie funduszy na te działania oraz za czynne lobbowanie na rzecz alokacji środków na poziomie lokalnym. Obecnie

Frances pracuje nad projektem We Are What We Do, który ma zachęcać ludzi do dokonywania prostych zmian w ich nastawieniu i zachowaniu, co może przynieść znaczące zmiany, jeśli działania będą podjęte na większą skalę.

Steve Clarke • Steve rozpoczął swoją pracę w rozwoju społeczności w RPA, działając w ramach organizacji pozarządowej, założonej przez studentów Uniwersytetu Witwatersrand w drugiej połowie lat 60. Trwało to pięć lat, po czym przeniósł się do Londynu, żeby studiować rozwój społeczności lokalnych na London School of Economics and Political Science (LSE). Następnie podjął pracę w Blackfairs Settlement w Southwark, potem wstąpił do Young Volunteer Force Foundation (YVFF). Przez dwanaście lat pracował w Newport na południu Walii. Obecnie wykłada rozwój społeczności lokalnych na Uniwersytecie Swansea.

Gary Craig • Gary już w latach 60. uczestniczył w Student Community Action na Uniwersytecie Londyńskim, a później Oksfordzkim. Pracował w Ghanie dla Voluntary Services Overseas (VSO) i dla rządu Ghany. Był jednym z założycieli Young Volunteer Force Foundation (YVFF) w 1968 roku i współpracował przy niektórych wczesnych projektach, włączając w to pracę w latach 1971/72 z ugandyjskimi uchodźcami pochodzenia azjatyckiego w obozie dla uchodźców. W latach 1972-1978 był zatrudniony w ramach Benwell Community Development Project w Newcastle, a potem do roku 1984 przez spadkobiercę projektu, czyli związki zawodowe i ośrodek zasobów środowiskowych. Przez kilka lat pracował na niepełnym etacie, żeby móc zająć się swoim dzieckiem – najpierw jako analityk w radykalnej wytwórni filmowej, a następnie jako analityk w Law Centres Federation. W roku 1988 rozpoczął karierę akademicką na Uniwersytecie w Bradford jako pracownik naukowy, a następnie na Uniwersytecie York (pracownik naukowy) i na Uniwersytecie Humberside (starszy wykładowca, a potem profesor). Aktualnie jest profesorem sprawiedliwości społecznej na Uniwersytecie w Hull i przewodniczącym International Association of Community Development (Międzynarodowego Stowarzyszenia Rozwoju Społeczności Lokalnych).

Christine Dixon • Christine rozpoczęła pracę na początku lat 70. na małym osiedlu w londyńskiej gminie Southwark, a następnie przez dwa lata pracowała ze społecznością lokalną i z młodzieżą na Goldsmiths College. Od końca lat 70. aż do roku 1997 była zatrudniona jako pracownik rozwoju społeczności lokalnych w londyńskiej gminie Lambeth, pracując w tym czasie w różnych wydziałach i wspierając różne społeczności. Od końca lat 90. pracuje w sektorze wolontariatu, w ostatnich latach jako tymczasowy (p.o.) kierownik Waterloo Action Centre.

Charlie Garratt • Pracując z młodzieżą w połowie lat 70., Charlie objął pierwszą płatną posadę jako pracownik rozwoju społeczności lokalnych przy CDF (Community Development Foundation). Prowadził część Bedworth Heath Project z 1978 roku – osiedlowego projektu rozwoju społeczności lokalnych w Warwickshire. Przez pięć lat pracował w Bedworth Heath, po czym przeniósł się do CDP w Solihull. Później wrócił na 11 lat do CDF, początkowo jako kierownik konsultingu, a następnie jako dyrektor ds. inicjatyw społeczności lokalnych. Przez cztery lata szefował People for Action.

Cwiti Green • Od końca lat 70. Cwiti pracowała w rozwoju społeczności lokalnych, na początku w ośrodku Aberdeen z bezrobotną młodzieżą. Od 1980 do 1994 roku pracowała z różnymi społecznościami i organizacjami kościelnymi w Aberdeen, Dundee i Glasgow, żyjąc i pracując ze społecznościami, a także zakładając i prowadząc wiele projektów opierających się na lokalnych grupach. Od połowy lat 90. była zatrudniona jako „rdzenny” pracownik przez Community Links we wschodnim Londynie, gdzie uczestniczyła w budowaniu lokalnych projektów, od sklepików-spółdzielni spożywczych, po projekty opieki nad dziećmi i wspólnego śpiewu. Obecnie kieruje programem szkoleń z zakresu rozwoju społeczności lokalnych.

Tony Herrmann • Tony najpierw zaangażował się w działalność społeczną w Szkocji, a następnie od połowy lat 70. pracował przez ponad 20 lat jako pracownik rozwoju społeczności lokalnych w Leeds. Początkowo był zatrudniony w sektorze wolontariatu, potem przeszedł do działu świadczeń socjalnych przy radzie miasta Leeds jako osiedlowy pracownik rozwoju społeczności lokalnych. Przez kolejne 13 lat działał na osiedlu Belle Isle.

W tym czasie na trzy lata był oddelegowany na Uniwersytet w Leeds w celu skonstruowania i poprowadzenia środowiskowych programów nauczania dla grup na terenie Leeds. Pod koniec lat 90. został kierownikiem Community Work Training Company ds. dalszego szkolenia pracowników rozwoju społeczności lokalnych. Obecnie pracuje jako doradca.

Bob Holman • Jako profesor administracji społecznej na Uniwersytecie w Bath Bob zrozumiał, że jest zbyt daleko od praktyki i rzucił swoją posadę na rzecz działalności na terenie osiedla Southdown w Bath. Tu pracował nad realizacją projektu Southdown, funkcjonującego w obrębie osiedla. Kolejne dziesięciolecie Bob spędził żyjąc i pracując na Southdown, a następną dekadę poświęcił dla osiedla Easterhouse w Glasgow, aktywnie uczestnicząc w osiedlowym projekcie Family Action in Rogerfield & Easterhouse (FARE).

Dean Huggins • We wczesnych latach 80. Dean był zaangażowany w pracę dla Immigration Aid Unit (Placówki Pomocy Imigrantom), prowadząc szkolenia i kampanie dotyczące problemów imigracji i narodowości. Pod koniec lat 80. i na początku 90. rozpoczął pracę w Law Centres Federation, zakładając i wspierając ośrodki prawnicze w całym kraju. Krótki czas pracował w National Council for Voluntary Organisations (NCVO), w International Voluntary Service oraz w ośrodku zasobów środowiskowych w Coventry. W latach 90. kierował zespołem rozwoju społeczności lokalnych w ramach rady miasta Newcastle i odtąd pracował – w miarę możliwości niezależnie – nad równością, angażowaniem i rozwojem społeczności. Obecnie Dean jest szefem Ubuntu, krajowej sieci czarnoskórych i należących do mniejszości etnicznych pracowników rozwoju społeczności lokalnych i działaczy zorganizowanych w ramach Federation for Community Development Learning (FCDL).

Neil Jameson • Neil przeszedł przez trzy wyraźne etapy w swojej pracy, najpierw jako pracownik przy projekcie osiedlowym w Coventry w latach 70., potem, w latach 80. pracował dla Save the Children. Przez ostatnie 15 lat skupiał się na organizowaniu społeczności, zakładając, a obecnie pracując jako dyrektor w Citizen Organising Foundation oraz główny menedżer w London Citizens.

Charlie Jordan • W połowie lat 70. Charlie był pracownikiem społecznościovym przy projekcie Barton w Oksfordzie, później przeniósł się do Brighton. W 1980 r. został jedynym pracownikiem projektu nazywanego wtedy Brighton and Hove Church & Community Development (obecnie People and Churches Together lub PACT), znów jako praktyk rozwoju społeczności lokalnych. W ramach swoich zadań przez 10 lat Charlie założył dużo skutecznych organizacji, w tym Hangleton and Knoll Community Development Project, które potem zmieniło nazwę na Brighton Young People's Centre. Obecnie dzieli swój czas pomiędzy nauczanie rozwoju społeczności lokalnych, prowadzenie programów nauki działania oraz wypełnianie zadań jako szef społeczności Emmaus w Brighton.

Barbara Keeley • Barbara aktywnie pracowała na rzecz rozwoju społeczności lokalnych i zakładania lokalnych przedszkoli (organizowanych przez grupę zaprzyjaźnionych rodziców – przyp. tłum.) już od 1961 roku. W latach 1962-1967 założyła pięć przedszkoli w okolicy Leighton Buzzard. W 1963 r. została wybrana do krajowego zarządu Preschool Playgroups Association, a od roku 1968 była zaangażowana w szkolenia dla dorosłych prowadzących przedszkola. Przez te wszystkie lata zainicjowała wiele lokalnych projektów w społecznościach, takich jak Homestart oraz Council of Voluntary Organisations.

John Killion • John zaczął pracować w 1973 r. jako niezależny pracownik rady osiedla w Manchester, zatrudniony przez radę Lancashire County. Następnie przez wiele lat kierował ośrodkiem rodzinnym w Rochdale, który gromadził dzieci i rodziny przy pracy nad rozwojem społeczności lokalnych. Później John podjął się roli przywódcy zespołu w Rhyl Community Agency, a następnie został kierownikiem rozwoju społeczności lokalnych w Denbighshire.

Marian McGuinness • Jej kariera w pracy na rzecz społeczności lokalnych rozpoczęła się we wczesnych latach 80., kiedy zaangażowała się jako wolontariusz w miejscu swojego zamieszkania. Organizowała działania i kampanie podejmujące sprawy, którymi żyła jej rodzina i społeczność. Uczęszczała na Politechnikę Sunderland. W 1985 roku zdobyła kwalifikacje do pracy z młodzieżą i społecznościami. Od tego czasu podejmowała

liczne prace w ramach sektorów wolontariatu/społeczności i publicznego, takie jak: niezależna praca młodzieżowa z dziewczynkami i młodymi kobietami, osiedlowa praca środowiskowa, ekologiczna edukacja młodzieży, czy praca edukacyjna dla społeczności. Przez ostatnią dekadę była odpowiedzialna za rozwój i kierowanie projektem dla Barnardo (akcja charytatywna dla dzieci, *child charity*) w północno-wschodniej Anglii, gdzie w praktyce wykorzystuje się model rozwoju społeczności lokalnych.

Yousuf Motala • Yousuf zdobył wieloletnie doświadczenie pracując w sektorze wolontariatu w Preston, zanim został urzędnikiem ds. rozwoju społeczności lokalnych w Preston & West Lancashire Racial Equality Council, gdzie pracował z wykluczonymi grupami i społecznościami. W Lancashire pracował także z byłymi więźniami i zagrożoną młodzieżą. W tym czasie został oddelegowany do Inner Cities Task Force, żeby wypracować odpowiednie strategie rozwiązywania społecznych, edukacyjnych i pracowniczych potrzeb w społecznościach. Był również nauczycielem w dziale dostępu do szkolnictwa podstawowego dla środowisk mniejszości narodowych oraz szefem Forward Northwest i lokalnej sieci parasolowej dla czarnoskórych i mniejszości etnicznych. Obecnie pracuje jako główny urzędnik ds. rewitalizacji społeczności w radzie Preston, gdzie zajmuje się rozwojem partnerstwa między sektorami pozarządowym i publicznym, środowiskami religijnymi i sektorem prywatnym.

Paramjit Oberoi • Pod koniec lat 70. Paramjit pracowała w jednej z pierwszych szkół środowiskowych Sidney Stringer w Coventry – z kobietami i dziećmi z Azji, Chin i Japonii. Jednocześnie pracowała w hostelu założonym dla młodych Azjatek, które musiały uciekać z domu ze względu na problemy w szkole, kłopoty z narkotykami, relacje i konflikty rodzinne. Potem przeniosła się do Londynu, gdzie była pracownikiem społecznym w radzie Ealing w Southall. Na zasadzie wolontariatu była zaangażowana w powstanie Southall Black Sisters. W latach 80. i 90. Paramjit pracowała jako urzędnik ds. relacji środowiskowych w radzie ds. równości rasowej, a potem przez osiem lat jako główny urzędnik ds. rozwoju (mniejszości etnicznych) w Derbyshire Social Services. Przez kolejne dziesięć lat była kierownikiem zespołu pracowników rozwoju społeczności lokalnych w Nottingham City Council Leisure and Community Services. Przez ostatnie 20 lat

pracowała jako sesyjny wykładowca i nauczyciel dla studentów licencjatu (Hons) w Applied Community and Youth Studies na Uniwersytecie Derby. Niedawno zdobyła kwalifikacje jako coach życia i biznesu i wykłada na studiach podyplomowych Certificate in Coaching na Uniwersytecie Derby.

Ashok Ohri • W latach siedemdziesiątych Ashok pracował w Wolverhampton i Glasgow jako pracownik osiedlowy dla Young Volunteer Force Foundation (YVFF). Na początku lat 80. założył i był pierwszym dyrektorem Federation of Community Work Training Groups (obecnie pod nazwą Federation of Community Development Learning lub FCDL), promując możliwości szkolenia i edukacji dla pracowników rozwoju społeczności lokalnych w Wielkiej Brytanii. Od połowy lat 80. Ashok pracował jako doradca i trener, specjalizując się w dziedzinie zarządzania zmianą, równości i różnorodności.

Geeta Patel • Geeta działała w obszarze rozwoju społeczności lokalnych przez ponad 20 lat. Szczególne doświadczenie zdobyła pracując nad problemami przemocy w rodzinie, rasizmu, problemami mieszkaniowymi i opieki zdrowotnej. Dzięki swojej pracy w „Working For Change”, kobiecym zespole szkoleniowym, Geeta zarówno rozwinęła, jak i zrealizowała kursy szkoleniowe promujące najważniejsze umiejętności i wiedzę, które umożliwiają środowiskom kobiet, czarnoskórych i mniejszości etnicznych, skuteczne i aktywne podejmowanie decyzji. W Sheffield pomagała założyć schronisko i centrum informacyjne dla Azjatek. W Wolverhampton była członkiem-założycielem Asian Women and Diabetes Group. Obecnie jest zatrudniona jako wyższy urzędnik ds. zdrowia i opieki społecznej przy radzie sektora wolontariatu w Wolverhampton, a także jest współprowadzącą prace nad rozwojem dobrych praktyk w angażowaniu ludzi w procesy decyzyjne na obszarze całego miasta.

David Robinson • Będąc jeszcze w szkole wspólnie z kolegą założył organizację Community Links w East Ham w Londynie. Jako pracownik rozwoju społeczności lokalnych David początkowo współpracował z młodzieżą, potem został dyrektorem organizacji. Przez wszystkie lata był zaangażowany w wykorzystywanie doświadczeń środowiskowych jako dowodów przy wpływaniu na politykę rządową dotyczącą, na przykład, wypłat świadczeń

i wolontariatu. Brał udział w projektowaniu i realizacji rządowych programów i funduszy, takich jak New Deal czy Children's Fund, a także wprowadzał pionierskie, przełomowe projekty, jak na przykład Timebank oraz We Are What We Do.

Greg Smith • Greg zaczynał w 1975 roku jako stażysta w pracy środowiskowej przy Renewal Programme w londyńskiej gminie Newham – organizacji z misją ewangeliczną i wielkim oddaniem dla rozwoju społeczności lokalnych. Trzy lata działał jako świecki pastor w pobliskim Canning Town, co oznaczało także nieformalną pracę społeczną. Przez kolejne 20 lat żył i pracował w okolicy Green Street w Newham, początkowo jako krajowy łącznik dla Evangelical Coalition for Urban Missions, a następnie dla Aston Charities. Tu kontynuował swoje badania nad rozwojem społeczności lokalnych i zainteresowania ekumeniczne. Po pięcioletnim okresie akademickich badań z tej dziedziny na Uniwersytecie East London wrócił do praktyki pracy dla społeczności lokalnych przy projekcie Armii Zbawienia Otwarte Drzwi (Open Door) w Preston.

Jerry Smith • Jerry zaangażował się w studencką działalność w społecznościach w późnych latach 60. w Nottingham. W 1970 roku wstąpił do Young Volunteer Force Foundation (YVFF), by rozpocząć pracę w rozwoju społeczności na należącym do miasta dużym osiedlu mieszkaniowym w Wolverhampton. Następne trzy lata spędził przy projekcie środowiskowym Buttershaw w Bradford. Po zrealizowaniu zadań dla rady hrabstwa Nottinghamshire oraz Community Projects Foundation (później Community Development Foundation lub CDF), Jerry włączył się w 1980 r. w prace nad projektem rozwoju społeczności lokalnych Nottinghamshire, gdzie działał aż do połowy lat 80. Przez kolejnych 10 lat pracował jako kierownik regionalny, po czym wstąpił do Tenant Participation Advisory Service. Później pracował w samorządzie na północnym zachodzie kraju jako urzędnik ds. polityki i partnerstwa.

Gersh Subhra • Gersh był zaangażowany w pracę ze społecznością i z młodzieżą w Derby i Nottingham, pracując dla lokalnych władz i znajdując czas na zdobywanie kwalifikacji jako pracownik socjalny. Gersh zarządzał pracownikami społecznościowymi w dwóch terenowych zespołach

w Nottingham, a w Derby był pracownikiem osiedlowym. Od 1993 roku pracował na Uniwersytecie w Derby, gdzie wykładał na kierunku Applied Community and Youth Studies, jednocześnie pomagając w uruchomieniu kierunku Foundation in Community Regeneration and Development. Coraz bardziej angażował się w zewnętrzną, bazującą na społecznościach, pracę z szerokim spektrum placówek – prowadził konsultacje ewaluacyjne, szkolenia i projekty. Obecnie jest koordynatorem nowego Centre for Community Regeneration.

Dave Vanderhoven • Od końca lat 70. do początku lat 80. Dave pracował z młodzieżą w Plaistow na East End w Londynie, gdzie był zatrudniony przez londyńską gminę Newham w Youth Service. Przez większość lat 90. Dave dzielił czas pomiędzy praktykę rozwoju społeczności lokalnych w ramach środowisk irlandzkich Romów (Irish Traveller communities), a szeroko zakrojoną pracę z narkomanami, na ulicy i w ramach terapii na zasadzie pracownika niezależnego. Aktualnie Dave jest doktorantem na Uniwersytecie w Sheffield, gdzie studiuje kwestie „prawomocności i przedstawicielstwa społeczności”.

Georgina Webster • Przez dziesięć lat, od połowy lat 70. do połowy lat 80., Georgina pracowała dla rady Lambeth w Londynie jako pracownik społeczności lokalnych odpowiedzialny za obszar Stockwell. W tym okresie kończyła studia magisterskie na Applied Community Studies. Później pracowała aż do końca lat 80. dla rady Lewisham, borykając się z zadaniami polityki i szkoleń, dotyczącymi rozwoju społeczności lokalnych. Następnie pracowała jako wolny strzelec dla społeczności lokalnych i rozwoju organizacji, zaś w latach 1998-2001 była dyrektorem SCCD (Standing Conference for Community Development). Od niedawna pracuje jako doradca ds. rewitalizacji osiedli dla Neighbourhood Renewal Unit (NRU), z lokalnymi partnerstwami. Jest kuratorem Equity Partnership, organizacji podległej samorządowi, Local Government Board, a także ośrodka społeczności lokalnych w Bradford.

Andy Wiggans • Po roku pracy w Inner London Education Authority, z dziećmi „nie lubiącymi” szkoły, Andy został urzędnikiem-rezydentem ds. rozwoju społeczności lokalnych w urzędzie ds. świadczeń socjalnych przy radzie

miejskiej Manchester, w latach 1974-1978. Oznaczało to dla niego życie i pracę na osiedlu Longsight w Manchester. Na początku lat 80. prowadził projekt badający działania na rzecz bezdomnej młodzieży. Potem wstąpił na siedem lat do Open University, gdzie pracował nad różnymi projektami i inicjatywami szkoleniowymi. W latach 90. Andy pracował dla rady Rochdale, zaczynając jako główny urzędnik ds. młodzieży, odchodząc w 2005 r. jako wieloletni dyrektor Recreation and Community Services. Obecnie pracuje niezależnie, jest kuratorem Wigan Leisure and Culture Trust i czynnie angażuje się w tworzenie myśli i praktyki środowiskowej spójności i samorządności.

Mandy Wilson • W 1982 roku Mandy rozpoczęła pracę w Community Links jako pracownik rozwoju społeczności lokalnych. Najpierw była oddelegowana do pracy w kampanii Newham Tower Blocks, a następnie pracowała nad problemami mieszkaniowymi, bezdomności, praw kobiet i ogólnie na rzecz społeczności. W 1988 roku założyła oddział szkolenia i rozwoju w Community Links w Sheffield. Następnie przeniosła się do Standing Conference for Community Development (SCCD, przemianowane na Community Development Exchange lub inaczej CDX) na kolejne sześć lat, licząc od 1992 roku. Od roku 1998 Mandy pracuje jako doradca ds. analiz i rozwoju dla Communities & Organisations: Growth & Support (COGS), specjalizując się w empowermentie społeczności oraz w programach odnowy osiedli i rewitalizacji. W tym czasie angażowała się także w działalność na rzecz społeczności na zasadach wolontariatu.

Mel Witherden • Od 1974 roku Mel pracował nad inicjatywami przedsiębiorczości społecznej w Walii, które przez pierwsze 15 lat pozostawały pod auspicjami Cwmbran Community Press. Mel był tam prekursorem społecznego biznesu wydawniczego. Pięć lat spędził w Welsh Development Agency, w której założył i prowadził oddział przedsiębiorczości społecznej. W Walii założył także Community Enterprise Wales. Obecnie jest doradcą i trenerem, pracuje nad rozwojem organizacyjnym oraz projektami przedsiębiorczości społecznej w ramach działalności charytatywnej Community Projects Centre.

Mark Woodhead • Mark od 1982 roku był pracownikiem rozwoju społeczności lokalnych i rewitalizacji w Yorkshire oraz w innych miejscach.

Przez ostatnie 24 lata praktykował rozwój społeczny w Leeds, Bradford, Wakefield i Oldham, w szerokim spektrum konfiguracji, włączając w to program rewitalizacji finansowany przez rząd, dużą organizację wolontariatu oraz trust obsługujący granty. Obecnie jest zatrudniony jako opiekun społeczny zajmujący się rozwojem (outreach development worker) w Active Faith Communities Programme i pracuje na terenie Wakefield, Kirklees oraz Calderdale. Praca ta polega na pomocy różnym grupom wyznaniowym w przygotowaniu i realizowaniu projektów oraz profili środowiskowych.

Judy Yacoub • Judy spędziła w latach 80. i 90. wiele czasu nad kampaniami, zajmując się szczególnie kwestiami transportu, w tym drogą M65 i jej wpływem na lokalne społeczności na północnym zachodzie. Zajmowała się także kwestiami mieszkaniowymi, gospodarką i środowiskiem naturalnym. W latach 90. była pracownikiem ds. rozwoju gospodarczego społeczności, a później koordynatorem sektora pozarządowego w Pendle. Koordynowała rozwój Burnley Community Alliance oraz program budowania potencjału wart 1,5 miliona funtów. Od 2004 roku pracuje jako dyrektor naczelny w Burnley Community Alliance, angażując się w rozwijanie świadczeń i opracowywanie rozwiązań problemów osiedli.

FUNDACJA ROZWOJU SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH (COMMUNITY DEVELOPMENT FOUNDATION, CDF)

CDF to główne źródło informacji, standardów i realizacji usług w zakresie rozwoju społeczności lokalnych w Anglii i całej Wielkiej Brytanii. Misją Fundacji jest kierowanie analizami i strategiami rozwoju społeczności, by umożliwić ludziom wpływanie na decyzje dotyczące ich życia.

Najważniejszym celem CDF jest rozpowszechnianie sposobów budowy zaangażowanych, zwartych i mocnych społeczności, a także bardziej skutecznego sektora obywatelskiego przez:

- doradzanie rządowi i innym organom w zakresie rozwoju społeczności lokalnych,
- analizowanie działań w celu rozpoznania dobrych praktyk rozwoju społeczności lokalnych,
- przeprowadzanie badań i ewaluacji,
- wspieranie pracy w obszarze rozwoju społeczności lokalnych dzięki sieciom, łączności z praktykami oraz współpracy z organizacjami partnerskimi,
- zarządzanie systemami finansowania lokalnych projektów,
- szkolenia, wydarzenia, publikacje i konsultacje.

CDF współpracuje z ministerstwami, lokalnymi instytucjami publicznymi oraz sektorem pozarządowym. Działa również na poziomie europejskim i międzynarodowym. Jest nieministerialną organizacją publiczną, finansowaną przez Communities and Local Government (CLG) oraz instytucją dobroczynną zarejestrowaną w Anglii i Walii, a uznaną także w Szkocji.

Community Development Foundation
Unit 5, Angel Gate
320-326 City Road
Londyn EC1V 2PT

e-mail: admin@cdf.org.uk; www.cdf.org.uk

Tytuł oryginału: **Making spaces for community development**
Wydawnictwo: **The Policy Press; www.policypress.org.uk**

© Copyright by The Policy Press, 2008
Polska edycja wydana w porozumieniu z Eulama International Literary Agency, Rzym,
Włochy

Redaktor serii: **Paweł Jordan**
Redaktor naukowy: dr **Bohdan Skrzypczak**

Tłumaczenie: **Alicja Unterschuetz**
Redakcja merytoryczna: **Marta Wieczorek**
Korekta: **Grażyna Bielecka**
Projekt graficzny serii oraz skład: **Marta Malesińska [managang.eu]**

© Copyright by Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2012

ISBN: 978-83-62380-07-7

Cytowanie oraz wykorzystywanie danych jest dozwolone z podaniem źródła.

Wydawca:
Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL
ul. Podwale 13, 00-252 Warszawa
tel. 22 636 92 00
e-mail: biuro@cal.org.pl
www.cal.org.pl

Druk:
Wydawnictwo GARMOND s.c.
K. Głowik, A. Fajfer
05-152 Czosnów, Kazuń Nowy, ul. Dolna 12

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

