

ABC organizowania społeczności lokalnej

Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk

Poradnik I

Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk

Tomasz Kaźmierczak

Barbara Bąbska

Paweł Jordan

Magdalena Dudkiewicz

Maria Mendel

Magdalena Poptońska-Kowalska

Spis treści

Tomasz Kaźmierczak

Być organizatorem społeczności lokalnej 13

Barbara Bąbska, Paweł Jordan

Organizator społeczności lokalnej jako refleksyjny praktyk 45

Magdalena Dudkiewicz

*Organizator społeczności lokalnej jako refleksyjny praktyk
w praktyce* 87

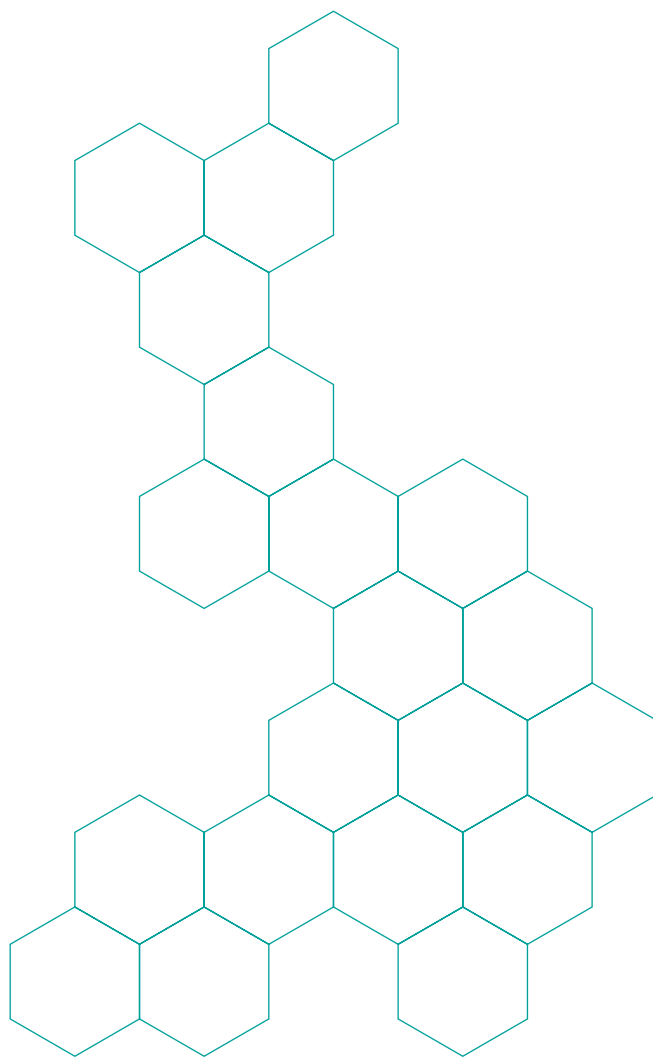
Organizator społeczności lokalnej w działaniu 113

Dyskusja z udziałem: Aleksandry Mróz-Wykusz, Renaty Stańczyk
i Agnieszki Rzepeckiej

Maria Mendel, Magdalena Popłońska-Kowalska

Etyka w organizowaniu społeczności lokalnej – kilka refleksji 129

Organizowanie i wspieranie w rozwoju społeczności lokalnych zaczyna być powoli ważnym nurtem w pomocy społecznej. Docenienie roli wspólnot w rozwiązywaniu problemów, tworzenie programów i projektów odwołujących się do idei solidaryzmu społecznego, pracy na potencjałach ludzi i idei empowermentu są nową odsłoną aktywnej pomocy społecznej. W ramach projektu „Tworzenie, rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” stworzony został Model środowiskowej pracy socjalnej/organizowania społeczności lokalnej, który systematyzuje podejście środowiskowe, pokazuje główne założenia i wartości, wyznacza kierunek metodyczny. Natomiast do Modelu organizowania społeczności lokalnej (**OSL**), który ma charakter skrótowy, eksperci i praktycy z Laboratorium Innowacji Społecznej napisali trzy poradniki. Laboratorium stanowiło unikatową płaszczyznę tworzenia projektu od początku do końca poprzez wspólne wypracowywanie koncepcji, refleksji nad działaniem i ostateczne podsumowanie pracy poprzez Model **OSL** i serię poradniczą **ABC organizowania społeczności lokalnej**. W trzech poradnikach: *Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk*, *Organizowanie społeczności lokalnej – metoda pracy środowiskowej*, *Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna* czytelnik znajdzie kompendium wiedzy z zakresu aktywizowania i mobilizowania społeczności lokalnej do samopomocy oraz propozycje rozwiązań organizacyjnych. Każdy poradnik jest pewną odrębną pozycją, ale wszystkie trzy razem stanowią całościowe podejście i spojrzenie. W pierwszej publikacji *Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk* prezentowana jest rola „agenta zmiany”, czyli właśnie organizatora społeczności lokalnej jako nowo tworzącej się profesji. Druga pozycja *Organizowanie społeczności lokalnej – metoda pracy środowiskowej* poświęcona jest w całości kwestii, jak krok po kroku pracować w społeczności, podsuwa użyteczne wskazówki, pokazuje narzędzia i konkretne przykłady. Trzeci poradnik *Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna* to pokazanie pewnych rozwiązań prawno-organizacyjnych, które można zastosować w lokalnym samorządzie i wdrożyć usługę organizowania społeczności. Model **OSL** i seria poradnicza **ABC organizowania społeczności lokalnej** stanowią komplementarną propozycję pracy i pozytywnej zmiany w społecznościach lokalnych w Polsce.



Profesjonalne organizowanie społeczności lokalnej nie jest czymś nowym. Pomijając polskie tradycje w tym zakresie, sięgające czasów II RP i wcześniejszych, wypada zauważyć, że już od kilkunastu lat prowadzona jest – świadomie i metodycznie – praca ze społecznościami i dla nich, tyle że w skali w gruncie rzeczy śladowej. Tym niemniej, dzięki tym praktykom miała szansę wyłonić się – prawda, że nieliczna – grupa organizatorów społeczności lokalnej, którzy już dziś dysponują godnym uznania doświadczeniem zawodowym. Ich istnienie i działania dały początek wykształcaniu się – w warunkach polskich – nowej profesji organizatora społeczności. Należy zauważyć, iż proces ten dzięki projektowi „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” i wykonanym w jego ramach pracom został wyraźnie zdynamizowany i wzbogacony o nowe zasoby. Można mieć nawet nadzieję, że osiągnął już swój punkt krytyczny, co oznacza, iż praca ze społecznością nie musi już „walczyć o życie i uznanie” – wyzwaniem natomiast staje się znalezienie swego miejsca w głównym nurcie działań służb społecznych.

Naszkieowany powyżej kontekst mieli na uwadze Autorzy zawartych w niniejszym tomie opracowań. Z różnych, ale bliskich sobie punktów widzenia starają się oni odpowiedzieć na pytanie: **Co to znaczy być organizatorem społeczności lokalnej?** Zauważmy, iż jest to pytanie głębsze i szersze. Kim on jest i co robi? W publikowanych opracowaniach Czytelnik znajdzie bez trudu odpowiedź na to pytanie, ale także treści, które pozwolą mu lepiej, pełniej tę rolę zawodową zrozumieć, tj. zrozumieć, choćby po części, jej szersze sensy i konteksty. Wydaje się bowiem, że zarówno dla tych, którzy z tym typem praktyki już coś wspólnego mieli, jak i dla tych, którzy dopiero się do niej przymierzają, ważne jest, by nie tylko wiedzieć, co należy w jej ramach robić i jak, ale także **rozumieć, dlaczego ma to być tak, a nie inaczej, i dlaczego ma to być to, a nie co innego**. Rozumienie daje praktykowi niezbędny dystans, który pozwala mu wyjść poza rzemieślniczą biegłość i wykonywać swój zawód w sposób twórczy i elastyczny. Organizator społeczności lokalnej należy akurat do tych zawodów, w których bez tych cech trudno stać się rzeczywiście dobrym fachowcem.

Rozumienie daje praktykowi niezbędny dystans, który pozwala mu wyjść poza rzemieślniczą biegłość i wykonywać swój zawód w sposób twórczy i elastyczny.

Tom otwiera opracowanie [Tomasza Kaźmierczaka](#) zatytułowane „Być organizatorem społeczności”. Autor opisuje w nim rolę organizatora społeczności lokalnej, tak jak została skonstruowana w „Modelu organizowania społeczności lokalnej” wypracowanym w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”. Czytelnik dowie się zatem, na czym ta rola polega i z jakich podstawowych typów aktywności i zdań się składa, ale nie tylko. Zrozumie, iż aktywności te i zadania nie wzięły się znikąd, ale, po pierwsze, są efektem ponad stuletnich doświadczeń praktycznych, zbieranych w euroamerykańskim kręgu kulturowym, w tym w Polsce, i towarzyszącej im refleksji teoretycznej. Po drugie, że mają one swe uzasadnienia naukowe, których dostarczą współczesne nauki społeczne. Dowie się także, czy i na ile organizator społeczności lokalnej jest w Polsce rzeczywiście nowym zawodem i jakie jest jego miejsce w cyklu rozwojowym polskich służb społecznych.

Kolejne opracowanie nosi tytuł: „Organizator społeczności lokalnej jako refleksyjny praktyk”, niemal taki sam jak tytuł całego tomu. To oczywiście nie przypadek – w opracowaniu tym zawarty jest bowiem główny jego przekaz. Autorzy opracowania, [Barbara Bąbska](#) i [Paweł Jordan](#), podobnie jak Tomasz Kaźmierczak opisują rolę organizatora społeczności, ale postrzegają ją ze szczególnej perspektywy – agenta zmiany społecznej. W ten sposób ujawnia się inne jej oblicze, komplementarne wobec poprzedniego – oblicze refleksyjnego praktyka. W opracowaniu Bąbskiej i Jordana Czytelnik znajdzie nie tylko odpowiedź na pytanie, co się na nie składa, ale także dlaczego takie być powinno. Otóż organizator społeczności lokalnej ma nie tylko inicjować i wspierać przebiegające w obrębie społeczności procesy zmian, ale także świadomie kształtować swój zawodowy i osobisty rozwój. Dzięki lekturze tekstu Bąbskiej i Jordana Czytelnik nauczy się, dlaczego organizator społeczności lokalnej – agent zmiany społecznej – ma być także refleksyjnym praktykiem, poddawać stałej refleksji zarówno to, co dzieje się w społeczności, jak i to, co się samemu robi.

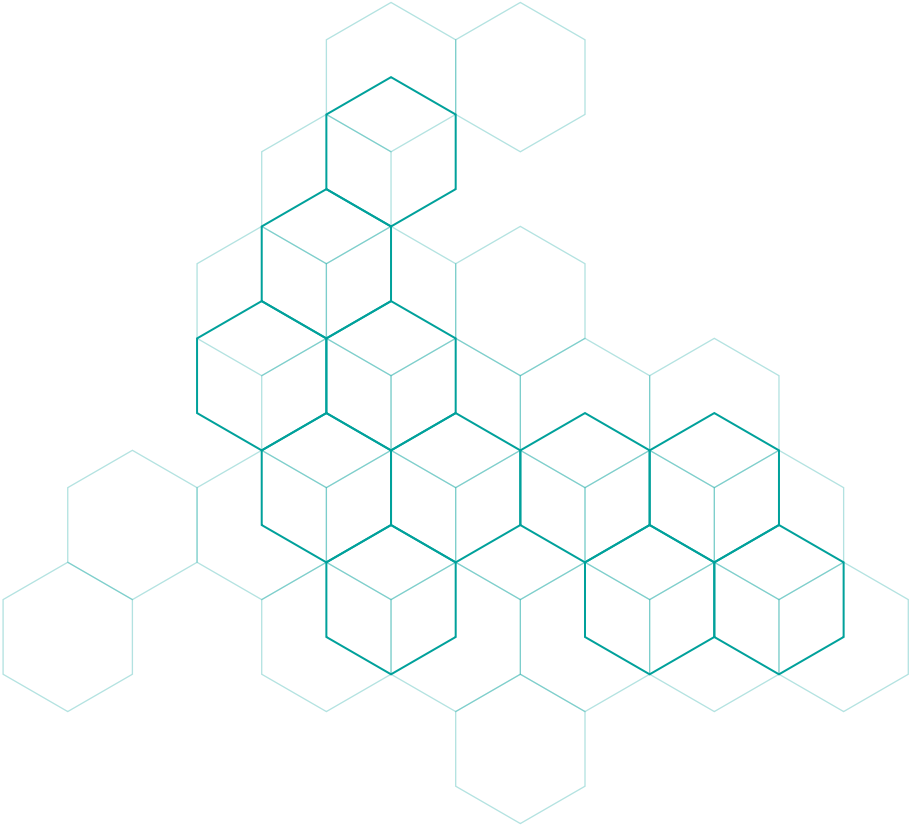
Dwa kolejne opracowania, w odróżnieniu od poprzednich, odpowiedzi na pytanie: „Co to znaczy być organizatorem społeczności lokalnej?” szukają nie na poziomie abstrakcyjnej teorii, ale na poziomie praktyki.

Magdalena Dudkiewicz w tekście pod wiele już mówiącym tytułem „Organizator społeczności lokalnej jako refleksyjny praktyk w praktyce” stara się odtworzyć to, co organizatora społeczności lokalnej spotyka, gdy w toku wykonywanej pracy dokonuje refleksji nad swoim działaniem. Warto podkreślić, iż podstawą opracowania Dudkiewicz są relacje z rzeczywistych działań. Dla Czytelnika tekst ten jest ważny z dwóch powodów. Po pierwsze, pokazuje przed jakimi problemami, dylematami i wyzwaniem staje organizator społeczności, gdy chce naprawdę pracować w sposób refleksyjny. Po drugie, dowodzi, iż przyjęcie takiej postawy jest rzeczywiście możliwe. Z pewnością nie ułatwia to pracy ze społecznością, za to czyni organizatorów ludźmi bardziej świadomymi i dojrzałymi.

Drugie „praktyczne” opracowanie, zatytułowane „Organizator społeczności lokalnej w działaniu”, to w istocie zapis dyskusji, w której uczestniczyły trzy doświadczone organizatorki społeczności lokalnej. Mówią one o tym, co pełniona przez nie funkcja zawodowa znaczy dla nich osobiście: jak ją rozumieją, jakie są związane z nią satysfakcje i trudności, jak pełnienie jej rozwija samego organizatora. Opisane przez dyskutantki świadectwo, którego siłą jest długość ich zawodowego stażu i ich osiągnięcia, uwiarygodnia wiele treści zawartych we wcześniejszych opracowaniach.

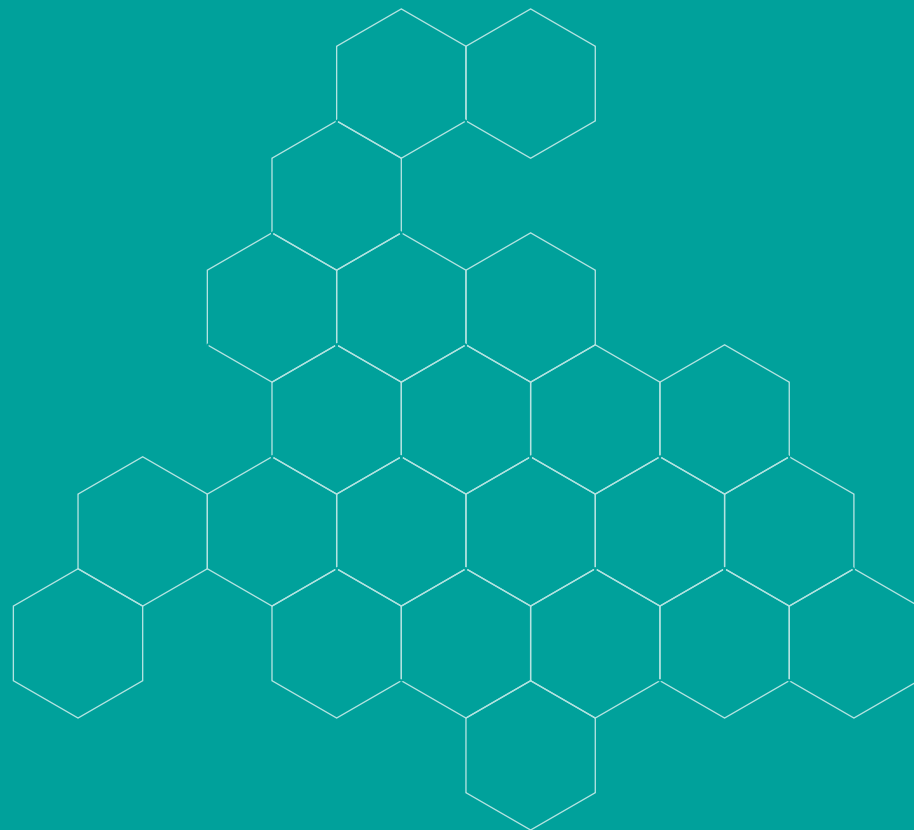
Tom zamyka „Etyka w organizowaniu społeczności lokalnej – kilka refleksji” Marii Mendel i Magdaleny Popłońskiej-Kowalskiej. Choć ostatnie, żadną miarą nie jest to opracowanie najmniej ważne. Wręcz przeciwnie. Mimo wszystko praca ze społecznością to taki typ aktywności zawodowej, w którym etyczność działania jest warunkiem koniecznym jego skuteczności. Opracowanie Mendel i Popłońskiej-Kowalskiej, zgodnie z tytułem, zawiera garść refleksji i sugestii dotyczących etycznych aspektów sformułowanych z myślą o ewentualnych pracach nad kodeksem etycznym organizatorów społeczności lokalnej.

Wypada mieć nadzieję, że *organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk* tych, którzy rozumieli, co znaczy tę rolę odgrywać – wzmocni; tych, którzy nie byli pewni, wahali się – przekona; a u tych, którzy jej nie rozumieli lub nie chcieli zrozumieć – zasieje ziarno wątpliwości.



Być organizatorem społeczności lokalnej

Tomasz Kaźmierczak



Są zawody, o których marzy się w dzieciństwie. Marzenia te, jak to w życiu bywa, spełniają się bądź, pewnie częściej, nie. Są też takie zawody czy też szerzej pewne role publiczne, do których „trzeba dojrzeć”. By chcieć je odgrywać trzeba najpierw zrozumieć ich sens, dostrzec szanse dla osobistego rozwoju, jakie one stwarzają, uświadomić sobie lub nawet doświadczyć gratyfikacji, nawet nie tyle materialnych, co symbolicznych, emocjonalnych i społecznych, jakie mogą dać, gdy osiągnie się sukces. Do takich atrakcyjnych zawodów, w sposób nieoczywisty, należy także organizator społeczności¹.

Zawód ten w Polsce jest obecnie jedynie zawodem *in spe*. Sytuacja ulegnie zmianie, gdy trwające od kilku dobrych lat procesy jego krystalizacji i instytucjonalizacji zakończą się sukcesem. Jeśli to nastąpi, organizator społeczności będzie **zawodem jednocześnie nowym i nienowym**. Nowym, bo mimo iż są już ludzie, którzy zajmują się pracą ze społecznościami, są organizacje, które ją promują, uczą się jej studenci, prowadzi się nad nią badania i pisze naukowe opracowania, to nie ma on jak do tej pory swego jasno określonego miejsca w instytucjonalnym łańdżu polityki społecznej, opartego na prawno-organizacyjnych regulacjach i wyraźnej politycznej legitymizacji. Jeśli więc organizowanie społeczności jest praktykowane – a przecież tak bywa – to raczej na peryferiach życia publicznego, a nie w jego głównym nurcie. Bardziej jako wyraz prywatnej pasji lub oddolnego, obywatelskiego zaangażowania niż jako przejaw realizacji zadania publicznego. Podkreślmy jednak, iż stan rzeczy, o którym mowa, ulega zmianie: wykształca się model profesjonalnej praktyki, organizuje się środowisko osób identyfikujących się z nim, przygotowywane są niezbędne

¹ Organizatora społeczności, bez zmiany istoty i zakresu wchodzących tu w grę zadań i wymaganych do ich wykonywania kompetencji, można traktować współcześnie zarówno jako wyrosty w obrębie pracy socjalnej, autonomiczny zawód, należący do grupy tzw. *helping professions* lub jako jedną z autonomicznych ról zawodowych uprawianych wewnątrz szeroko definiowanej pracy socjalnej obok innych autonomicznych ról, takich jak: *case manager* czy kliniczny pracownik socjalny. Tak rozumiana praca socjalna, rzecz jasna, także wchodzi w skład *helping professions*.

regulacje prawne. Wszystko zatem wskazuje, że wkrótce procesy te wejdą w fazę finalizacji. Po niej organizator społeczności stanie się w Polsce, w sensie instytucjonalnym, rzeczywistym nowym zawodem.

Żadną miarą nie jest on natomiast nowym zawodem, gdy spojrzymy na organizowanie społeczności w inny sposób, tj. przez pryzmat rozwoju i dorobku pracy socjalnej. Przyjmując ten punkt widzenia, jego początków trzeba upatrywać w świadomym, celowym i metodycznym organizowaniu opieki na ubogimi w ramach towarzystw dobroczynności zawiązywanych w wieku XIX w Europie (także na terenach polskich) i w Stanach Zjednoczonych. Przypomnijmy, iż to w ich obrębie, na przełomie XIX i XX wieku, zrodziła się idea pracy socjalnej rozumianej jako profesjonalna praktyka pomagania osobom doświadczającym różnego typu, często wielowymiarowych, deprivacji, problemów i trudności. Jej teoretyczne fundamenty² Mary Richmond była w stanie zbudować dzięki doświadczeniom zbieranym przez te towarzystwa w toku prowadzonych przez nie działań opiekuńczych. Richmond określiła przedmiot i podstawowe ramy pracy socjalnej. Wskazała, że jej centralną kwestią jest relacja jednostka – środowisko. Relacja ta kształtuje funkcjonowanie społeczne jednostek i jako taka może podlegać świadomie wywoływanej zmianie w wyniku oddziaływań bezpośrednich i pośrednich. Dokonane przez Richmond rozróżnienie na oddziaływania bezpośrednie i pośrednie miało o tyle fundamentalne znaczenie, iż dało koncepcyjną podstawę dla wyłonienia się dwóch podstawowych strategii: klinicznej pracy socjalnej i pracy ze społecznością/organizowania społeczności lokalnej. Tak więc [organizowanie społeczności jest tak stare, jak stara jest praca socjalna](#). Prawda, są zawody, których historia jest o wiele dłuższa, ale ponad stuletnia tradycja pracy socjalnej z pewnością już też zasługuje na szacunek.

Są kraje, w których proces rozwoju pracy socjalnej w obu jej podstawowych nurtach przebiegał w sposób ciągły, a dokonujące się przemiany gospodarcze, polityczne i społeczne sprzyjały utrzymywaniu jego dynamiki. Dostarczały mu bowiem pożywki w postaci nowych doświadczeń i nowych wyzwań. To przede wszystkim przypadek Stanów Zjednoczonych, w których praca socjalna znalazła szczególnie korzystne

Organizator społeczności staje się nowym zawodem – wykształca się model profesjonalnej praktyki, organizuje się środowisko osób z nim identyfikujących się, przygotowywane są niezbędne regulacje prawne.

warunki. W porównaniu z krajami europejskimi jej rozwój rozpoczął się tam najszybciej i jak do tej pory bez wątpienia zaszedł najdalej. Są też kraje, w których sytuacja wyglądała zgoła odwrotnie. To przypadek Polski. Mimo obiecujących początków, których symbolem jest życie i dzieło Heleny Radlińskiej, proces rozwoju pracy socjalnej został w 1939 roku dramatycznie przerwany nie tylko na okres Wojny, ale ze względu na jej polityczne i ideologiczne następstwa także na kolejne ponad cztery dekady. Przeszkody te ustąpiły w pełni dopiero po upadku PRL. Oto dla czego organizator społeczności to we współczesnej Polsce zawód jednocześnie nowy i nienowy.

W tych okolicznościach bycie organizatorem społeczności może być szczególnym doświadczeniem. To nie tylko okazja do sensownego pomagania innym, ale także uczestniczenia w czymś, co ma wymiar ponadpersonalny: [nawiązania do zerwanej tradycji polskiej pracy socjalnej z jednej strony, z drugiej zaś skomunikowania się ze współczesnym jej dorobkiem](#) – tym, co udało się organizatorom społeczności osiągnąć w tych krajach, w których mogli oni profesjonalną wiedzę i umiejętności rozwijać bez przeszkód.

[Od settlementów do pracy na zasobach – rzut oka na doświadczenia światowe](#)

W gruncie rzeczy organizowanie społeczności jako działalności zawodowej wykształciło się w oparciu o dwie – bliskie sobie – grupy doświadczeń, zbieranych jeszcze w wieku XIX. O jednej była mowa – to doświadczenia w organizowaniu dobroczynności. Druga związana była z podejmowaniem i prowadzeniem inicjatyw, które w Polsce nazywano domami ludowymi. Domy ludowe były to instytucje krzewiące kulturę i oświatę w środowiskach niższych klas społecznych. Pod koniec XIX wieku ich sieć, w różnym nasileniu pokryła całą Europę. Wypada podkreślić, iż domy ludowe, jak i towarzystwa dobroczynności, leżały w głównym nurcie działań podejmowanych w celu zaradzenia problemom pojawiającym się na skutek procesów, jakie zmieniły – począwszy od przełomu XVIII i XIX wieku – ekonomiczne, społeczne i polityczne oblicze Europy. Funkcjonujące w Europie domy ludowe różniły się między sobą. Tym co je

² M. Richmond, *Social Diagnosis*, Russel Sage Foundation, Nowy Jork 1917.

łączyło była funkcja oświatowa, kierowana do tych kategorii społecznych, które doświadczały deprywacji ekonomicznej i kulturowej. Odmienności zaś odzwierciedlały regionalne/lokalne uwarunkowania i specyfiki. Dla rozwoju pracy ze społecznością lokalną szczególne znaczenie, jak się później okazało, miał pewien typ domów ludowych, który wykształcił się pod koniec XIX wieku w Anglii, tzw. *settlement houses*.

Settlement był to ośrodek zakładany w biednej dzielnicy robotniczej po to, by jej mieszkańcy mogli znaleźć tam wsparcie i zdobyć wiedzę oraz umiejętności, dzięki którym ich życie zyskiwało na jakości (np. pod względem higieny, opieki i wychowywania dzieci). Oryginalność tego pomysłu polegała na tym, że ośrodek ten prowadzony był przez pracowników uniwersytetu i studentów (czasowo nawet mogli w nim mieszkać), co stanowiło dla nich szansę poznania z bliska położenia i życia biednych. Doświadczenie to wzbogacało ich w danym momencie, ale przede wszystkim miało procentować w przyszłości. W ten sposób *settlementy* łączyły dwa odrębne światy: elit akademickich i miejskiej biedoty. Co innego jednak przesądziło o ich znaczeniu dla rozwoju pracy ze społecznością. O ile inni (przede wszystkim towarzystwa dobroczynności) **działali dla biednych**, o tyle *settlement houses* nastawione były na **działanie/pracę z biednymi**.

Pierwszy *settlement* (Toynbee Hall) powstał w 1884 roku w Londynie, ale dla pracy socjalnej najważniejszym był Hull House założony kilka lat później, w 1889 roku w Chicago – intensywnie rozwijającym się ośrodku przemysłowym i siedzibie Uniwersytetu, którego nowo utworzony Wydział Socjologiczny, bardzo blisko współpracujący z Hull House, wkrótce wpisał się na stałe do historii nauk społecznych. Z jednej strony Hull House oferuje biednym mieszkańcom Chicago szeroki asortyment usług: prowadzi kursy pisania i czytania, zasad prowadzenia gospodarstwa domowego, praw obywatelskich, opiekuje się dziećmi, organizowane są w nim wystawy, zajęcia teatralne, muzyczne i rekreacyjne. Z drugiej strony jest swoistym laboratorium, w którym wykuwa się, w gruncie rzeczy obowiązująca do dziś, „filozofia” pracy ze społecznością. Pracownicy Hull House „skupiają się na społeczności (*neighborhood*)”, w niej poszukując rozwiązań, i na problemach populacji o niskich dochodach zamieszkujących określony geograficznie obszar. Wierzą, że współpraca obywatelska umożliwi ludziom wpływanie na instytucje i uczestniczenie w podejmowaniu decyzji

istotnych dla ich życia. Sporządzają mapy lokalnych warunków, prowadzą w społeczności badania i zbierają dane potrzebne dla planowania i świadczenia usług”³. Będąc blisko mieszkańców, pracownicy Hull House przekonują się jednocześnie, że źródło problemów ich „klientów” często tkwi poza społecznością, konieczne jest zatem podejmowanie działań rzeczniczych, adresowanych do właściwych władz: miasta, stanowych czy federalnych.

W naszkicowanym wyżej stylu pracy pracowników Hull House, upowszechnianym w innych działających na terenie Stanów Zjednoczonych i Europy *settlementach*, nietrudno dostrzec wszystkie podstawowe aspekty organizowania społeczności, podkreślmy – obowiązujące po dziś dzień. Wszczęgólności chodzi tu o: **organizowanie usług, organizowanie członków społeczności i rzecznictwo**. W gruncie rzeczy wokół tych trzech typów działań przebiegał dalej rozwój praktyki pracy ze społecznością. Pod koniec lat 60. ubiegłego wieku, zbierane przez praktyków doświadczenia od strony teoretycznej uporządkował Jack Rothman, wyodrębniając, uznane później za klasyczne, trzy modele organizowania społeczności: **planowanie społeczne** (*social planning*), **rozwój lokalny** (*locality development*) i **akcje społeczne** (*social action*)⁴.

Klasyczne modele organizowania pracy ze społecznością wg Jacka Rothmana*

Rozwój lokalny stosuje się w społecznościach biernych i zatomizowanych, w których jednocześnie występuje zgoda co do zasadniczych dla nich wartości, interesów i potrzeb. Praktyka polega tu na oddolnym mobilizowaniu członków społeczności po to, by uruchomić w niej procesy współpracy, samopomocy i samozaradności. Wehikułem zmiany są tu skuteczne w swym działaniu grupy zadaniowe. Ich status formalny nie jest istotny, ważne natomiast, by członkowie i liderzy tych grup rekrutowali się spośród społeczności. Zakłada się, że stawiane cele da się osiągnąć drogą współpracy i perswazji, bowiem władza publiczna zasadniczo jest nastawiona

* Opisy modeli zaczerpnięte z: T. Kaźmierczak, *Praca i praktyka środowiskowa – szkic o doświadczeniach brytyjsko-amerykańskich*, w: M. Grewiński, B. Skrzypczak, *Środowiskowe usługi społeczne – nowa perspektywa pedagogiki i polityki społecznej*, WSP TWP, Warszawa 2011.

³ B. Checkoway, *Classic Texts, Community Development Journal*, vol. 42, no. 1, January 2007, s. 131–133.
⁴ J. Rothman, *Three Models of Community Organization Practice*, w: R. Kramer, H. Specht, *Readings in Community Organization Practice*, Prentice-Hall, 1975.

przychylnie do organizujących się członków społeczności i ich problemów. Organizator społeczności lokalnej informuje bądź przekazuje członkom społeczności wiedzę i umiejętności, których oni nie posiadają, a które są niezbędne dla skutecznego organizowania się i działania. Katalizuje zdarzenia i, jak trzeba, koordynuje nimi. Ale jego istotę najpełniej oddaje czasownik: umożliwiać (*enable*), który w praktyce pracy środowiskowej oznacza wykonywanie bardzo różnych czynności pozwalających, by oczekiwane procesy w społeczności uruchamiały się i trwały.

Akcja społeczna ma zastosowanie w tych społecznościach, w których członkowie nie mogą w tym przypadku liczyć na zrozumienie ze strony władz, bowiem występują w nich silne konflikty społeczne wynikające ze sprzeczności interesów. Tym razem praktyka polega na mobilizowaniu i organizowaniu się „grup pokrzywdzonych” – słabszych uczestników rywalizacji społecznej – po to, by mogły wpływać na decyzje podejmowane przez lokalny system polityczny i wywoływać (wymuszać) korzystne dla siebie zmiany. Akcja społeczna ma więc zasadniczo polityczny charakter, dlatego też wykorzystuje wszystkie dopuszczalne, w ramach demokratycznego ładu społecznego, metody działań (walki) polityczne: od miękkich, jak petycje czy lobbing, po twarde, jak strajk okupacyjny. Z oczywistych powodów zakazana jest przemoc. Od organizatora społeczności lokalnej prowadzenie akcji społecznych wymaga nie tylko tych samych co w rozwoju lokalnym działań, ale także działań specyficznych, takich jak agitowanie, uświadamianie członkom społeczności ich interesów czy czasem podejmowanie roli przywódcy.

Planowanie społeczne w przeciwieństwie do dwóch poprzednich ma charakter odgórny, nie oddolny. Nie ma też w jego przypadku zasadniczego znaczenia, czy w społeczności jest konflikt i sprzeczność interesów czy też panuje zgoda i możliwa jest kooperacja. Istotne jest natomiast, że występują konkretne problemy – pewne potrzeby członków społeczności są niezaspokojone – i w związku z tym należy dostosować ofertę usług do profilu występujących potrzeb społecznych. W praktyce oznacza to tworzenie nowych instytucji świadczących usługi bądź reformowanie już istniejących – wprowadzenie do nich nowych form działania. Organizator społeczności lokalnej tym razem jest jak swoisty inżynier społeczny: bada problemy i potrzeby, projektuje rozwiązania i pomaga je wdrażać.

Rzecz jasna ten model pracy środowiskowej może być praktykowany w ramach prerogatyw władzy publicznej, ale nie musi – w takich przypadkach jej przychylność jest oczywiście bardzo pomocna.

Należy dodać, że mniej więcej 30 lat później, tj. już na początku poprzedniej dekady, Rothman przejrzał swoją „starą” propozycję modeli pracy ze społecznością z intencją ich aktualizacji⁵. Okazało się, że zasadniczo wciąż trafnie opisują one praktykę społeczną, reformulacja zatem nie musiała mieć zasadniczego charakteru.

Po pierwsze, ale nie najważniejsze, Rothman nadał im nowe nazwy: planowanie i polityka (*planning & policy*) zastąpiło planowanie społeczne, rozwój potencjału społeczności (*community capacity development*) – rozwój społeczności lokalnej, natomiast zamiast akcji społecznej pojawiło się społeczne rzecznictwo (*social advocacy*).

Po drugie, i tu już ważne, charakteryzując na nowo „stary” rozwój społeczności lokalnej, Rothman odwołał się do dwóch pojęć, które w międzyczasie (a mówiąc precyzyjnie od lat 90. ub. w.), stały się pojęciami kluczowymi w myśleniu o zmianie społecznej, polityce społecznej i ich programowaniu. Chodzi tu o użyte w nowej nazwie modelu pojęcie **potencjału społeczności** oraz zastosowane w jego charakterystyce pojęcie **empowerment**. Powiada więc Rothman, że zmiana w społeczności, która ma się dokonać w trakcie pracy z nią, polega na budowaniu jej potencjału, co ma miejsce wówczas, gdy członkowie społeczności doświadczający problemów zostaną wzmocnieni (*empowered*) dzięki wiedzy i umiejętnościom potrzebnym, by zrozumieć swoje problemy, a następnie podejmą współpracę, by te problemy razem pokonywać. Wyjaśnienie obu pojęć pozwoli oddać sens ukryty za nowo sformułowanym opisem w gruncie rzeczy najbardziej charakterystycznego modelu pracy ze społecznością:

- pojęcie potencjału zasadniczo służy wyjaśnianiu poziomu aktywności i sprawności w działaniu organizacji lub społeczności, przy czym zakłada się, że społeczność/organizacja działa tym lepiej, im

⁵ J. Rothman, *Multi Modes of Intervention at the Macro Level*, Journal of Community Practice, vol. 15(4), 2007.

wyższy jest poziom jej potencjału. Potencjał to nie pojedynczy czynnik, ale układ czynników wzajemnie ze sobą powiązanych i warunkujących się, to: „interakcja kapitału ludzkiego, zasobów organizacyjnych oraz kapitału społecznego istniejących w danej społeczności, które mogą być użyte, by rozwiązywać kolektywne problemy i by poprawiać lub podtrzymywać dobrostan społeczności. Potencjał społeczności może operować poprzez nieformalne procesy społeczne i/lub zorganizowane wysiłki jednostek, organizacji i sieci społecznych, występujące wśród nich oraz między nimi a szerszymi systemami, których społeczność jest częścią”⁶;

- termin *empowerment* nie ma swojego odpowiednika w języku polskim – używając go, ma się na myśli stopień podmiotowości/sprawstwa jednostki, grupy bądź społeczności, tj. stopień, w jakim podmioty te mogą skutecznie oddziaływać na otaczającą rzeczywistość, kontrolować bieg własnego życia, wpływać na dotyczące ich decyzje i procesy.

Po trzecie, Rothman przyjął, iż praktyki organizowania społeczności często intencjonalnie łączą w sobie działania charakterystyczne dla więcej niż jednego z wyróżnionych modeli. Innymi słowy, w danej społeczności któryś z nich może być wdrażany w stanie, nazwijmy to, czystym bądź w wersji mieszanej. Wówczas prowadzone działania będą przebiegać zgodnie z logiką dwóch modeli, dając w efekcie nową jakość. Dla przykładu:

- dodając do planowania i polityki elementy rozwoju potencjału społeczności, otrzymujemy typ interwencji, który Rothman określił jako **planowanie partycypacyjne**, którego istotą jest włączanie członków społeczności w procesy zarządzania publicznego⁷;

⁶ R.J. Chaskin, P. Brown, S. Venkatesh, A. Vidal, *Budowanie potencjału społeczności lokalnej*, w: T. Kaźmierczak (red.), *Zmiana w społeczności lokalnej. Szkice o kapitale społecznym w praktyce społecznej i nie tylko*, ISP, Warszawa 2007, s. 37–38.

⁷ W gruncie rzeczy mowa tu o tzw. partycypacji publicznej, patrz T. Kaźmierczak, *Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne*, w: A. Olech (red.), *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, ISP, Warszawa 2011.

- dodając do rozwoju potencjału społeczności elementy planowania i polityki, otrzymujemy **planowany rozwój potencjału** – typ interwencji podejmowanej w ramach oficjalnej polityki społecznej (centralnej, regionalnej lub lokalnej) z myślą o, traktowanym jako cel sam w sobie, rozwoju zaniedbanych społeczności;
- dodając do planowania i polityki elementy społecznego rzecznictwa, otrzymujemy typ działań rzeczniczych, których wyróżnikiem jest fakt, iż o słabsze społecznie grupy dbają działające w społeczności instytucje (np. struktury pomocy społecznej), występując w ochronie lub promowaniu ich interesów do wyższych instancji.

Z pewnością na różne sposoby można opisywać działania organizatorów społeczności podejmowane w ramach rozmaitych modeli interwencji. Być może najlepiej temu celowi służy identyfikacja katalogu odgrywanych przez nich ról zawodowych w procesie pracy ze społecznością lub dla społeczności. Role te w pewien syntetyczny sposób określają zakresy czynności operacyjnych, których podejmowanie służy osiągnięciu celowo wywoływanego wpływu na członkach społeczności lub na zachodzących w niej procesach.

Bez wątplenia w klasycznym katalogu takich ról⁸ podstawowe miejsce zajmuje *enabler* (termin ten nie ma swojego polskiego odpowiednika). *Enabler* umożliwia/ułatwia członkom społeczności podejmowanie wspólnych, zorganizowanych działań oraz ich skuteczne i sprawne prowadzenie. Wymaga to z jego strony m.in.: zawiązywania opartej na zaufaniu i wzajemnym szacunku relacji ze społecznością; przełamywania wśród członków społeczności bierności i apatii, by ich zmotywować i zaktywizować do działania; budowania pomiędzy nimi relacji i sieci społecznych; troski o wysoką jakość stosunków międzyludzkich, przede wszystkim wśród aktywnych członków społeczności; technicznego wspierania w procesie planowania i organizowania podejmowanych przez nich działań. Cechą szczególną roli *enablera* jest zawarty w niej stosunek do członków społeczności: może ich wspierać, uczyć, stymulować, zachęcać, wyjaśniać, ale nie może ich wyręczać w tym, co mogą sami zrobić.

⁸ Opis ról na podstawie: C. Zastrow, *Introduction to Social Welfare Institutions*, The Dorsey Press, 1986.

Do klasycznego katalogu ról wchodzi także:

- **rola pośrednika** – łączy członków społeczności z systemami, które dysponują odpowiednimi zasobami z punktu widzenia ich potrzeb. Ponadto powinien wyjaśniać im, jak te systemy funkcjonują i starać się, by dostosowywały się do potrzeb społeczności;
- **rola eksperta** – doradza członkom społeczności w sprawach dotyczących tego, co i jak mogą w społeczności i dla społeczności zrobić, jak się mogą zorganizować i sprawnie działać, jak rozwijać swoje organizacje. Należy podkreślić, że rola eksperta polega na radzeniu, jednak sama decyzja należy już do członków społeczności;
- **rola planisty** – zbiera fakty i dane empiryczne opisujące społeczność i jej funkcjonowanie, a potem na podstawie analizy zebranych informacji projektuje działania, które mają zaradzać występującym problemom lub służyć rozwojowi;
- **rola rzecznika** – jest obrońcą interesów jednostek lub grup obywateli, których sytuacja lub potrzeby są przez istniejące instytucje nieuwzględniane lub ignorowane, lub gdy instytucje te działają na ich szkodę. Rzecznik chce ten stan rzeczy naprawić;
- **rola aktywisty** – stymuluje członków opresjonowanych grup/ społeczności do organizowania się i podejmowania działań (np. dyskusje publiczne, protesty, lobbing) przeciw dyskryminującym je strukturom, w tym strukturom władzy.

Rothmanowskie modele i związane z nimi role organizatora społeczności opisują, porządkują i wyjaśniają jego działania, ale nie mówią o, nazwijmy to, podstawowej „filozofii” orientującej prowadzoną przez niego pracę ze społecznościami (i dla społeczności), którymi z natury rzeczy są, w mniejszym lub większym stopniu, społecznie, ekonomicznie i politycznie zmarginalizowane. Sprawa ma w gruncie rzeczy znaczenie fundamentalne, co dość zaskakująco ujawniło się w wyniku zmiany, która w tym zakresie dokonała się stosunkowo niedawno.

Przez wiele dekad było oczywiste, iż tym, wokół czego mają się koncentrować działania profesjonalnych „pomagaczy”, organizatorów społeczności, ale także, a nawet w większym stopniu, klinicznych pracowników socjalnych, to braki, deficyty, niezaspokojone potrzeby ich klientów: osób, rodzin, społeczności. Traktowane jako przyczyny przeżywanych problemów i trudności miały być one w procesie pomagania skompensowane, co w konsekwencji prowadziło do poprawy społecznego funkcjonowania osób, rodzin, społeczności, które tych problemów i trudności doświadczają. Otóż ta „filozofia” została na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku zakwestionowana i to zarówno w odniesieniu do organizowania społeczności, jaki i klinicznej pracy socjalnej.⁹ Krytycy opartej na deficytach pracy ze społecznością wskazywali, że w gruncie rzeczy **nie tylko nie przynosi ona trwałej, pozytywnej zmiany, ale wręcz przeciwnie – dewastuje społeczność¹⁰**. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że prowadzi ona do autodefiniowania się członków społeczności jako osób zależnych i bezsilnych, osłabia wewnątrz niej relacje, „wpycha” w cykle „błędnego koła” zależności od zewnętrznej pomocy. W efekcie zamiast rozwoju zmarginalizowanych społeczności, tym, co się przy zastosowaniu tej „filozofii” realnie osiąga, jest pogłębiająca się bezsilność ich członków. W związku z tym potrzebna jest inna „filozofia” – pracując ze społecznościami, należy orientować się na ich zasoby i je rozbudowywać. Organizowanie społeczności zatem ma przede wszystkim polegać **na identyfikowaniu posiadanych przez społeczność zasobów – kapitałów: naturalnych, kulturowych, ludzkich, społecznych, politycznych, finansowych i infrastrukturalnych, co jest w pełni wykonalne, bo każda społeczność posiada ich unikatową kombinację, a następnie ich wykorzystywaniu i zwielokrotnianiu w procesie rozwiązywania problemów i osiągania celów rozwojowych¹¹**. „Filozofia” ta jest skuteczna i daje trwałe rezultaty, bo uruchamia i rozwija siły społeczności, angażuje jej członków, uniezależnia społeczność od sił i zasobów zewnętrznych.

⁹ A. Weick, C. Rapp, W.P. Sullivan, W. Kisthardt, *A Strength Perspective for Social Work Practice*, Social Work, vol. 34/4, 1989.

¹⁰ J.P. Kretzmann, J.L. McKnight, *Building Communities from the Inside Out: A Path toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*, ACTA Publications, Chicago 1993.

¹¹ *Ibid.*

Podstawowe cechy opartego na zasobach podejścia do pracy ze społecznością wg J.P. Kretzmanna i J.L. McKnighta*

Praca ze społecznością:

- jest „oparta na zasobach”, co oznacza, iż zaczyna się ona od tego, co w społeczności jest, a nie od tego, czego w niej brak;
- skupia się na tym, co wewnątrz społeczności, a nie na tym, co na zewnątrz – przede wszystkim na zdolnościach rozwiązywania problemów i osiągania celów rozwojowych przez członków społeczności, tworzonych przez nich stowarzyszeniach i lokalnych instytucjach. Żadną miarą nie oznacza to, że podejście oparte na zasobach ignoruje rolę i potrzebę sięgania po środki zewnętrzne – w społecznościach ubogich jest to w zasadzie nieuniknione. Chodzi o to, by zasoby wewnętrzne i ich mobilizacja, miały prymat nad zewnętrznymi, głównie dlatego, że to od zasobów wewnętrznych zależy, z jakim pożytkiem dla społeczności uda się środki przychodzące spoza niej wykorzystać, jak duża i trwała okaże się wywołana zmiana;
- szczególne znaczenie przypisuje kwestii istniejących w społeczności relacji społecznych – stałe budowanie, przekształcanie, wzmacnianie wzajemnych relacji pomiędzy członkami społeczności, lokalnymi stowarzyszeniami i instytucjami stanowi kluczowe zadanie dla praktyków stosujących podejście oparte na zasobach.

* Opis cech zaczerpnięty z: T. Kaźmierczak, *Zasoby a nie problemy: założenia nowej perspektywy teoretycznej w pracy socjalnej*, w: T. Kaźmierczak (red.) *Organizowanie społeczności lokalnej: aplikacje, wdrażanie, przyszłość*, Prace Laboratorium Innowacji Społecznych, nr 4, Warszawa ISP/CAL 2014.

Zamykając ten bardzo szkicowy zarys rozwoju organizowania społeczności, wskażmy na ujawnione wyżej trzy cechy jego obecnego stanu: wielość modeli interwencji, wielość ról organizatora społeczności, orientacja na zasoby.

Od domów ludowych do organizowania społeczności lokalnej – rzut oka na doświadczenia polskie

Mimo całej odmienności sytuacji społecznej, ekonomicznej i politycznej, jaka charakteryzowała społeczeństwo polskie w XIX w. i na przełomie XIX i XX w. (słabość procesów industrializacji i urbanizacji, gospodarka oparta na rolnictwie, bieda i zapóźnienie cywilizacyjne wsi, brak własnej państwowości, życie pod zaborami) w stosunku do Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych, początki organizowania społeczności były u nas w swych podstawowych uwarunkowaniach podobne do tych w innych krajach i – obiecujące. W głównych miastach działały Towarzystwa Dobroczynności i to wedle tych samych zasad, co gdzie indziej. Wypracowany w nich sposób organizacji dobroczynności/opieki/pomocy społecznej w gruncie rzeczy funkcjonuje do dziś. Nade wszystko jednak rozwinął się **ruch domów ludowych**. W roku 1900 na ówczesnych terenach polskich działało 45 domów, ich liczba zaczęła rosnać skokowo po odzyskaniu niepodległości. W 1937 roku było ich już blisko 5,5 tysiąca.

Polskie domy ludowe miały oczywiście swoją specyfikę. W odróżnieniu np. od anglo-amerykańskich *settlementów* działały przede wszystkim na wsi (90%!]. Wynikało to z prostego faktu, iż to właśnie na wsi, ze względu na skalę nędzy i, archaizując – ciemnoty stanu, do jakiego doprowadziła ją wielowiekowa pańszczyzna, istniała największa potrzeba prowadzenia pracy kulturalnej i oświatowej, czy też mówiąc ogólniej, stymulowania społeczno-ekonomicznego rozwoju. Rzecz jasna domy ludowe różniły się. Nie wszystkie realizowały program, którego spodziewali się po nich przedstawiciele reformistycznie zorientowanych środowisk inteligenckich, promujących ich rozwój i upatrujących w domach ludowych bardzo **ważny instrument uobywatelniania najniższych warstw społecznych, przede wszystkim chłopów**. Zatem były domy ludowe zbudowane „na pokaz”, ale były też takie, które były jak kuźnia, w której się „kuły chłopskie umysły”. Takie domy spełniały oczekiwania, które wyraziła H. Radlińska: „Ważne by dom dostarczał sposobności do wykazania sił jednostki i grupy w służbie społeczności, bo największe znaczenie domu społecznego [tj. ludowego – przyp. TK] polega na wzmacnianiu więzi społecznej, na rozbudzaniu poczucia siły zbiorowej, na uczeniu współdziałania i zarządzania wspólnym

majątkiem”¹². Już choćby w zacytowanych wyżej słowach Radlińskiej, która wszak nie wygłaszała odosobnionych poglądów, (podziela je inni jej współcześni), bez trudu znajdziemy bardzo współczesne idee: *empowerment*, kapitał społeczny, potencjał społeczności, choć, co oczywiste, wyrażone w innym języku. Rzecz w tym, że **domy ludowe dawały instytucjonalną podstawę do wypracowywania i praktykowania wzorców** pracy ze społecznością, **w których owe idee mogłyby się wyrażać**. I pewnie by się tak stało, bo pod koniec lat 30. ubiegłego wieku domy ludowe miały już swój dorobek i zakumulowane doświadczenia, miały swoje społeczne i, nazwijmy to, koncepcyjne zaplecze i jako takie zostały też podniesione do rangi oficjalnego instrumentu polityki społecznej państwa, ale w wyniku Wojny i jej politycznych konsekwencji, wszystko to w gruncie rzeczy uległo zaprzepaszczeniu.

Zasady pracy ze społecznością prowadzonej w domu ludowym w Jędrzeja Cierniaka*

- Przede wszystkim musi ona uwzględniać cechy i właściwości środowiska, w którym jest praktykowana, jego socjologiczną i kulturową specyfikę. Każde środowisko tworzy zbiorowość, która żyje własnym życiem, w określonych warunkach przyrodniczych, która ma pewne tradycje i stosunek do życia oraz swoje aspiracje polityczne, ekonomiczne, kulturowe, a także zasoby energii do wykorzystania. W tej sytuacji *patrzący realnie działacz wie, że narzucanie środowisku czegoś „odgórnie” czy „z zewnątrz” z zamiarem przemiany grupy społecznej na swój indywidualny „fason” stanowi próżny trud. Efekty przynieść może jedynie postawienie na siły potencjalne grupy, przy czym działacz podejmując ze społecznością taką pracę, ma być dla niej nie tylko światłodawcą, ale ma się od niej uczyć, brać z niej siły do zmiany na samego siebie.*

* Fragment opracowania: T. Kaźmierczak, *Dom ludowy (społeczny) – zapomniana instytucja samoorganizacji i upodmiotowienia społeczności wiejskich i miejskich*, w: M. Rymsza (red.), *Dobre praktyki pracy środowiskowej*, ISP, Warszawa 2013.

¹² H. Radlińska, *Jak patrzeć na dom społeczny*, w: T. Więckowski (red.), *Dom Społeczny*, Komisja Domów Ludowych przy Centralnym Towarzystwie Organizacji i Kółek Rolniczych, Warszawa 1939. s. 7–8.

- Takie podejście do pracy społeczno-kulturalnej i oświatowej wymaga od działacza dogłębnego zbadania i poznania środowiska, w którym ma pracować. Wtedy przed jego oczyma ukażą się nie tylko nowe, nieznane dotąd złoża wartości kulturalnych i społecznych, ale także najistotniejsze i najbardziej dominujące potrzeby środowiska i najefektywniejsze możliwości zaspokojenia tych potrzeb.
- Każde środowisko jest pewną indywidualnością grupową, dlatego trzeba, i nie może być inaczej, pozwolić mu być sobą, bo to bodaj czy nie największa jego siła twórcza. Stąd kolejnym postulatem pracy ze społecznością musi być wydobywanie ludzi czynnych dla tegoż środowiska.
- W pracy ze społecznością trzeba przede wszystkim wykorzystywać jej własne zasoby kulturowe, bo nie ma takiego miasteczka czy osiedla wiejskiego, które by nie miało żadnych źródeł kulturalnych i musiało się w całości zapożyczać na zewnątrz. Tylko zazwyczaj o tym nie wie. Nie chodzi oczywiście, by się na wpływy spoza społeczności zamykać. Rzecz w tym, by zachować rozsądną równowagę między zaciąganiem pożyczek z zewnątrz a samowystarczalnością kulturalną. Bo tylko takie gospodarowanie może rokować o przyszłym bogactwie dorobku własnego. A oto głównie chodzi.

Wojna przerwała także rozwój drugiego, obok domów ludowych, ruchu, z którym należy wiązać początki organizowania społeczności w Polsce. Można by go nazwać **ruchem służby społecznej**. Ruch służby społecznej był specyficznie polski, albowiem zrodził się w środowisku pewnej szczególnej kategorii społeczeństwa polskiego – inteligencji, na przełomie XIX i XX w., w reakcji na zniewolenie narodowe (zabory, w szczególności zabór rosyjski) oraz biedę panującą wśród szerokich warstw społecznych. To w jego ramach wyłoniła się idea pracy społecznej, rozumianej, jak zauważa W. Theiss, jako służba na rzecz wyzwolenia narodowego i rozwoju społecznego oraz pedagogiki społecznej jako teorii dającej pracy społecznej naukowe podstawy¹³.

¹³ W. Theiss, *Bojownik – instruktor – profesjonalista. Z tradycji zawodu pracownika socjalnego w Polsce*, Praca Socjalna nr 1/1992.

Kluczową rolę w rozwoju tego ruchu odegrała Helena Radlińska, ale współtworzyło go wiele innych wybitnych postaci, m.in. Ludwik Krzywicki. Ponadto, co ważne, choć głęboko osadzony w polskiej rzeczywistości, rozwijał się on niejako, w powiązaniu z rozwojem służby społecznej / pracy socjalnej w innych krajach europejskich. Bez wątpienia w jego historii szczególnym momentem było powstanie w 1925 roku Studium Pracy Społeczno-Oświatowej Wolnej Wszechnicy Polskiej. Pod kierownictwem Radlińskiej działało ono do wybuchu Wojny. Studium zdołało ukończyć kilkuset absolwentów, wykształconych pracowników społecznych, przygotowanych do pracy dla społeczności poprzez organizowanie w nich i prowadzenie placówek opieki społecznej i zdrowotnej, placówek oświatowych i kulturalnych, w tym domów ludowych. Podkreślić trzeba, iż oprócz działalności dydaktycznej w Studium prowadzone były, przy zaangażowaniu jej studentów, badania naukowe.

Powstanie Studium ważne było przede wszystkim dlatego, iż stanowiło **kamień milowy** w ewolucji pracy społecznej. Wcześniej była ona prowadzona jako rodzaj wyrastającej na gruncie etyki misji, najpierw służącej wyzwoleniu narodowemu i społecznemu, później, po odzyskaniu niepodległości, budowaniu struktur młodego państwa. Dzięki Studium praca społeczna mogła wejść w drugą fazę rozwoju – **przestać być misją, stając się w zamian profesją**. Pracownika społecznego, prospołecznie i propaństwowo motywowanego działacza, miał teraz zastąpić wykształcony, posiadający wiedzę i umiejętności pracownik społeczny – profesjonalista¹⁴. Proces ten ledwie się rozpoczął, gdy, jak rozwój domów ludowych, został dramatycznie przerwany. Dorobek praktyczny i instytucjonalny ruchu służby społecznej w gruncie rzeczy poszedł na marne.

W PRL, po najgorszym stalinowskim okresie, akademicka pedagogika społeczna co prawda się odrodziła, ale w życiu społecznym miejsca na pracę ze społecznością, tak jak była ona uprawiana przed Wojną, nie było. Jej idea mogła do praktyki społecznej powrócić dopiero wraz z nadejściem III RP.

¹⁴ Ibid.

W latach 90. ubiegłego wieku idea pracy ze społecznością (aktywizowania społeczności) została podjęta przez ośrodki uniwersyteckie i organizacje pozarządowe, które od tamtej pory, z pewnymi sukcesami, starają się ją wdrażać do praktyki społecznej bezpośrednio – jako przejaw aktywności społeczeństwa obywatelskiego, oraz pośrednio – „zarażając” nią instytucje sektora publicznego, przede wszystkim ośrodki pomocy społecznej. Ta aktywność zyskała uznanie administracji publicznej na tyle, by pracę ze społecznością wprowadzić do oficjalnych programów polityki społecznej jako jeden z jej instrumentów. Dało to też podstawę, by na jej rozwój mogły być także przeznaczane przyznawane Polsce środki EFS. Dzięki nim, w ramach projektu systemowego 1.18 – „Tworzenie, rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” przygotowany został „Model organizowania społeczności lokalnej”. Ma on charakter ramowy – pokazuje, jak we współczesnej Polsce praca ze społecznością może/ powinna być prowadzona. Zasadnicze przy tym znaczenie ma fakt, iż z jednej strony jest on **realistyczny**, bo, po pierwsze, osadzony w doświadczeniach zbieranych w toku działań praktycznych prowadzonych przede wszystkim pod auspicjami Stowarzyszenia CAL od co najmniej kilku lat w różnych rejonach kraju i środowiskach społecznych oraz, po drugie, uwzględniający instytucjonalne realia. Z drugiej strony, jest on w pełni **nowoczesny** w tym sensie, iż inkorporuje główne idee, strategie i metody stosowane w praktyce organizowania społeczności w innych krajach i uznane w służącej rozwojowi tej praktyki teorii.

Można na „Model...” patrzeć jak na dokument o charakterze autorskim – opracowali wszak go eksperci dwóch organizacji pozarządowych – Stowarzyszenia CAL i Fundacji Instytut Spraw Publicznych¹⁵. Wydaje się jednak, iż tak naprawdę jego twórców jest dużo więcej. W gruncie rzeczy bowiem wieńczy on, w sposób symboliczny, ale i na poziomie operacyjnym, trwający ponad 15 lat proces powtórnego wprowadzania do praktyki społecznej świadomie podejmowanej pracy ze społecznością i dla niej, w którym, na właściwy własnej tożsamości sposób, uczestniczyły organizacje pozarządowe, administracja publiczna, środowisko pracowników publicznej pomocy społecznej, ośrodki akademickie. Wydaje się też, iż

¹⁵ „Ramowy Model środowiskowej pracy socjalnej/organizowania społeczności lokalnej”, dokument opracowany w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”.

jak niegdyś powstanie Studium Pracy Społeczno-Oświatowej w rozwoju pracy społecznej oznaczało przejście od fazy podejmowanej z pobudek moralnych służby sprawie narodowej do fazy profesjonalnej służby współobywatelowi, tak przygotowanie i wdrożenie „Modelu...” pozwoli na prowadzenie pracy ze społecznością, które jak do tej pory jest raczej przejawem życiowej lub obywatelskiej pasji, oraz uczynienie jej **zinstytucjonalizowaną praktyką**.

Organizator społeczności lokalnej

„Model...” stara się odpowiedzieć na trzy podstawowe dla praktyki organizowania społeczności pytania: Po co to robić? Jak to robić? Kim ma być organizator społeczności?

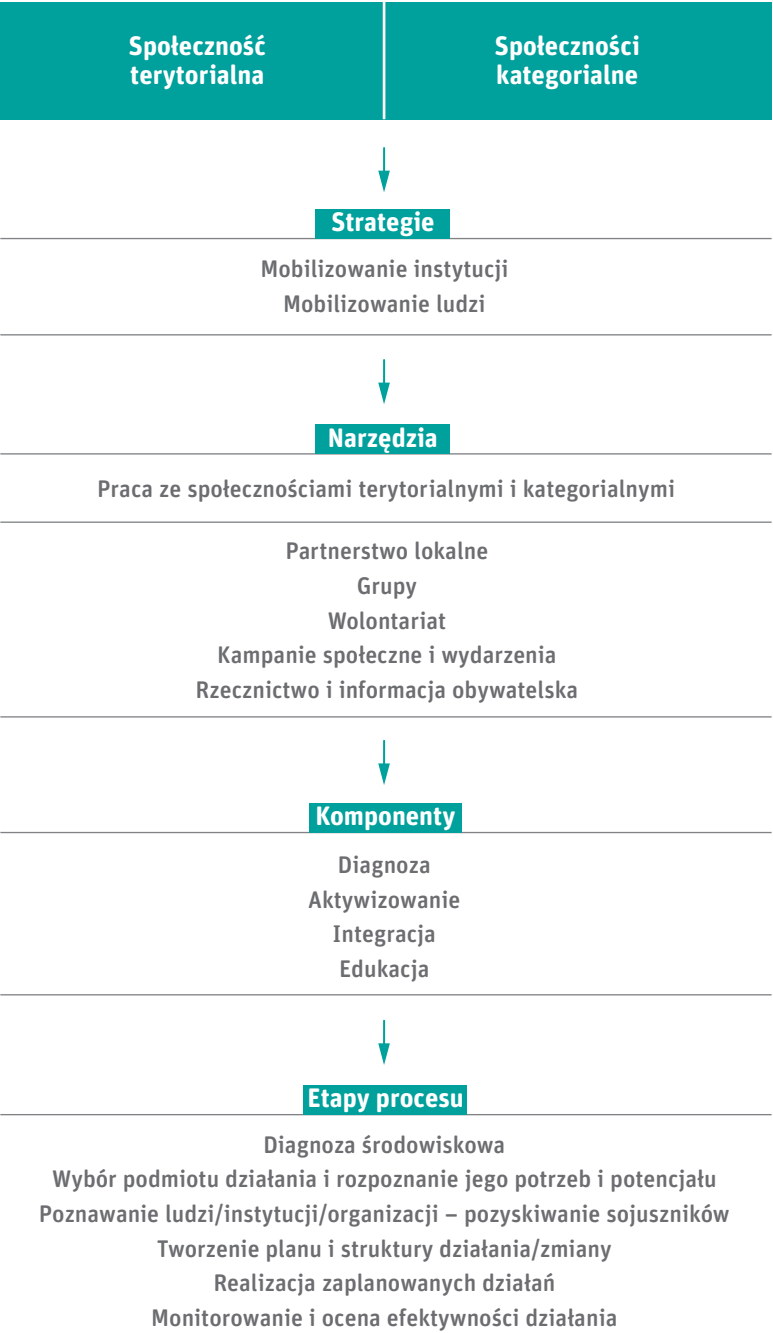
Na pierwsze z tych pytań najkrótsza odpowiedź jest następująca: „Podejmowane w ramach organizowania społeczności lokalnej działania mają na celu wyrównywanie szans przez wspieranie w rozwoju tych osób, rodzin, środowisk i grup, które znajdują się w najtrudniejszym położeniu oraz przywróceniu najsłabszym ogniom wspólnot lokalnych poczucia podmiotowości, kontrolowania własnego życia i sprawstwa (*empowerment*)”¹⁶. Przy czym zakłada się, „że efektywne wspomaganie oraz pełna integracja osób ze społeczeństwem, szczególnie ze środowisk i obszarów marginalizowanych, nie są możliwe bez odpowiedniego przetwarzania ich środowiska życia, w tym wzmacniania potencjału społeczności lokalnej, w której toczy się ich życie. Tylko bowiem aktywne i prężne społeczności stwarzają szansę na samorealizację dla osób i grup w nich funkcjonujących i je współtworzących”¹⁷.

Drugie pytanie w gruncie rzeczy dotyczy metodyki organizowania społeczności. W sposób syntetyczny obrazuje ją poniższy schemat.

16 „Ramowy Model środowiskowej pracy socjalnej/organizowania społeczności lokalnej”, dokument opracowany w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” s. 8.

17 Ibid., s.8.

Metodyka organizowania społeczności lokalnej¹⁸



W tym miejscu bliżej przedstawmy sylwetkę organizatora społeczności, który w „Modelu...” został nazwany **organizatorem społeczności lokalnej**. Kim zatem ma on być? Jakie są jego role i zadania? Jakie kompetencje powinien posiadać?

Gdyby dokładnie przyjrzeć się dorobkowi teorii i praktyki organizowania społeczności, spostrzec można, iż w jej obrębie istnieją trzy podstawowe kwestie ogniskujące myślenie i działanie. Pierwsza z nich dotyczy dostępnych w społeczności usług warunkujących zaspokajanie potrzeb członków społeczności, w szczególności tych, którzy ze względu na swój status społeczny, kulturowy, ekonomiczny doświadczają często wielowymiarowych deprivacji. Chodzi zatem o to, by w toku działań podejmowanych na rzecz społeczności istniejący w niej system usług stale rozwijać – czynić go bardziej dostępnym i adekwatnym ze względu na występujące w społeczności niezaspokojone potrzeby.

Kwestia druga dotyczy siły i potencjału społeczności – jej gotowości do podejmowania działań zorientowanych na rozwiązywanie własnych problemów i osiąganie celów rozwojowych oraz sprawności, z jaką te działania są prowadzone. Tym razem chodzi o to, by w toku pracy ze społecznością ową gotowość do działań stymulować, a ich sprawność podnosić. W tym kontekście silna społeczność to społeczność, w której funkcjonują mechanizmy współpracy i współdziałania, i to zarówno na poziomie relacji interpersonalnych, jaki i stosunków pomiędzy grupami, organizacjami i instytucjami.

O ile powyższe dwie kwestie obecne są w teorii i praktyce organizowania społeczności od dawna, o tyle trzecia „ujawniła się” stosunkowo niedawno: to tzw. sieciowanie – budowanie i podtrzymywanie sieci społecznych. Jest to postępowanie, które ma charakter działania prowadzonego zarówno dla społeczności, jak i ze społecznością. Ze społecznością, bo w sieciach mają być obecni tworzący społeczność ludzie, grupy, organizacje i instytucje. Dla społeczności, bo w efekcie ma być dobrze powiązana, co ma miejsce wtedy, gdy formalne i nieformalne więzi tworzą gęstą, integrującą sieć.

Nie jest oczywiście tak, by któraś z tych kwestii była mniej, a któraś bardziej znacząca. Wszystkie są ważne, choć z pewnością może się zdarzyć,

Silna społeczność to społeczność, w której funkcjonują mechanizmy współpracy i współdziałania, i to zarówno na poziomie relacji interpersonalnych, jaki i stosunków pomiędzy grupami, organizacjami i instytucjami.

iż w jakiejś społeczności, kierując się hierarchią pilności występujących w niej problemów i wyzwań, jedna z nich, np. rozwój usług, może być potraktowana priorytetowo. Zasadniczo jednak organizator społeczności powinien być przygotowany na podejmowanie każdego problemu. Tym bardziej, że dobrze prowadzona praca w społeczności zawsze musi mieć charakter rozłożonego w czasie procesu, co oznacza m.in., iż jest w nim miejsce na uprawianie jej w sposób całościowy, tj. troszcząc się i o dostępne w społeczności usługi, i o mechanizmy współpracy i współdziałania, i o sieci społeczne. Należy przy tym bardzo mocno podkreślić, iż żadną miarą sprawy te nie stanowią alternatyw ani też odrębnych kwestii. Wręcz przeciwnie, w gruncie rzeczy wzajemnie się warunkują. Upraszczając, można by powiedzieć, że trafny asortyment dostępnych w społeczności usług, od których w znacznej mierze przecież zależy jakość życia jej członków, jest bardziej prawdopodobny tam, gdzie ludzie, organizacje i instytucje ze sobą współpracują – to zaś jest możliwe przede wszystkim wtedy, gdy społeczność jest dobrze powiązana.

Kim zatem, w świetle powyższych uwag, ma być organizator społeczności lokalnej? Odpowiedź wydaje się względnie prosta: ma być kimś, kto pracując w społeczności, bierze pod uwagę wszystkie trzy wymienione kwestie. Na poziomie operacyjnym oznacza to, iż być organizatorem społeczności lokalnej to tyle co podejmować czynności, które dają się w sposób uporządkowany opisać w postaci wiązki trzech ról: animatora lokalnego, organizatora sieci społecznych i lokalnego planisty. Wypada dodać, iż wyróżnienie tych ról ma zasadniczo systematyzujący charakter. W praktyce, nie ma innego wyjścia, muszą się one wzajemnie uzupełniać i przenikać.

Na rolę **animatora lokalnego** składają się czynności podejmowane w procesie **tworzenia**, złożonych z członków społeczności, **grup zadaniowych** (czyli grup świadomie i celowo organizowanych z myślą o rozwiązaniu/rozwiązywaniu jakichś problemów lub realizowaniu określonych zadań praktycznych), **wspierania tych grup w rozwoju i nabywaniu sprawności działania oraz podejmowaniu przez nie inicjatyw**.

Być organizatorem społeczności lokalnej to podejmować czynności, które dają się opisać w postaci wiązki trzech ról: animatora lokalnego, organizatora sieci społecznych i lokalnego planisty.

Animator lokalny tworzy złożone z członków społeczności grupy zadaniowe, wspiera te grupy w rozwoju i nabywaniu sprawności działania oraz podejmowaniu przez nie współpracy z innymi grupami.

Podstawowe czynności animatora lokalnego:

- ułatwianie kontaktów, doprowadzenie do lepszego poznania się mieszkańców i tworzonych przez nich grup i środowisk,
- animowanie wśród mieszkańców dyskusji dotyczących ważnych aspektów codziennego życia, a zwłaszcza nierozwiązanych lokalnych problemów,
- wyszukiwanie i wspieranie liderów lokalnych,
- diagnozowanie potencjału lokalnego środowiska,
- inicjowanie powstawania grup obywatelskich,
- motywowanie grup i środowisk do podejmowania aktywności ukierunkowanych na dobro wspólne,
- budowanie lokalnych koalicji,
- moderowanie sytuacji edukacyjnych w środowisku,
- pobudzanie energii potrzebnej do podjęcia i podtrzymania działania przez osobę/grupę.

Działając w roli animatora lokalnego, organizator społeczności lokalnej stara się rozwijać/wzmacniać funkcjonujące w społeczności mechanizmy współpracy i współdziałania. Dlaczego zatem jego aktywności mają koncentrować się na budowaniu i asystowaniu grupom zadaniowym? Otóż dlatego, że wyrazem współpracy i współdziałania są właśnie grupy zadaniowe – proces ich tworzenia i działania to proces, kiedy zachodzą współpraca i współdziałanie. W trakcie ich praktykowania osoby w nie zaangażowane nabywają i doskonalą swoje umiejętności, co ma znaczenie dla bieżących, ale i przyszłych aktywności. Same zaś współpraca i współdziałanie mają szansę wrastać w lokalną kulturę i świadomość jako wzory działania społecznego, które można i warto stosować. Umacnianie

się w społeczności postaw sprzyjających współpracy i współdziałaniu ma znaczenie nie tylko dla oddolnego samoorganizowania się jej członków, ale także znajdzie swój wyraz w innych rolach przez nich odgrywanych, np. funkcjonariuszy publicznych.

Grupy zadaniowe są więc kluczowe w pracy animatora lokalnego, bo stanowią wehikuł procesów współpracy i współdziałania. Ale oprócz tego pełnią one szereg ważnych dla społeczności funkcji. To one powodują, że wydarza się w niej coś nowego, coś, dzięki czemu żyje się w niej lepiej. Pamiętając o tym, że grupy zadaniowe mogą przybierać bardzo różne formy (mogą np. być: formalne lub niesformalizowane, małe lub duże, trwałe lub okazjonalne, oparte na personelu płatnym lub na wolontariacie), wskażmy, co, najogólniej rzecz biorąc, mogą dać społeczności:

- dostarczają jej członkom dóbr i usług,
- upowszechniają wiedzę i informacje,
- artykułują interesy i potrzeby,
- prowadzą działania rzecznicze, uczestniczą w procesach zarządzania publicznego.

Organizator sieci społecznych buduje i podtrzymuje przebiegające zarówno wewnątrz społeczności, jak i wykraczających poza jej granice sieci społeczne oparte na powiązaniach formalnych i nieformalnych.

Z rolą animatora lokalnego ściśle wiąże się rola **organizatora sieci społecznych**. Bez budowania takich sieci trudno bowiem byłoby liczyć na to, iż powiedzie się praca nad tworzeniem grup zadaniowych, że ludzie będą chcieli ze sobą współpracować. W roli organizatora sieci społecznych organizator społeczności lokalnej podejmuje takie **czynności, które są niezbędne w procesie budowania i podtrzymywania przebiegających, zarówno wewnątrz społeczności, jak i wykraczających poza jej granice, sieci społecznych, opartych na powiązaniach formalnych i nieformalnych**. Należy przy tym podkreślić, że budowanie sieci jest ważne nie tylko jako np. warunek uruchomienia grupy czy podejmowania współpracy międzygrupowej, ważne jest także jako **cel sam w sobie**.

Podstawowe czynności organizatora sieci społecznych:

- budowanie (umożliwianie/facultowanie procesu zawiązywania się) relacji społecznych między członkami społeczności,
- budowanie własnych relacji z członkami społeczności („zwykłymi” i funkcyjnymi),
- słuwanie jako kanał lub dostarczanie kanału, dzięki któremu członkowie sieci pozostają w łączności/wzajemnych kontaktach,
- zachęcanie ludzi i organizowanie im warunków (np. spotkań), aby ich wzajemne kontakty były podtrzymywane,
- zasilanie sieci informacjami, ideami, entuzjazmem, wsparciem.

Skąd to znaczenie sieci społecznych w pracy ze społecznościami? Odpowiedź dają prace socjologów prowadzone w ostatnich dekadach. Otóż sieci społeczne są podstawą tzw. kapitału społecznego – zasobu, którego posiadanie ma ogromne znaczenie zarówno dla jednostek, jak i dla społeczności czy wręcz całych społeczeństw.

Kapitał społeczny jednostek tworzy suma ich powiązań – posiadanych kontaktów i członkostw w różnego rodzaju grupach. Im tych powiązań jest więcej, tym większy dostęp do różnego typu innych zasobów, które pozostają w dyspozycji tych, z którymi w taki czy inny sposób jesteśmy powiązani. Zasoby te z kolei w znacznej mierze decydują o naszym życiu. Gdy je posiadamy/mamy do nich dostęp, łatwiej rozwiązywać problemy, mamy większe szanse na poprawę jego jakości. W gruncie rzeczy deficyt takich powiązań często leży u podstaw biedy, stanowi też istotę wykluczenia społecznego.

Kapitał społeczny obywateli tworzą z kolei obecne w niej sieci powiązań oraz osadzone w nich zaufanie. Kapitał w danej społeczności jest wysoki wówczas, gdy sieci są w niej gęste, a poziom zaufania duży. Jeśli społeczność takim kapitałem dysponuje, czerpie z tego stanu rzeczy mnóstwo

korzyści: szybciej się rozwija, łatwiej pokonuje trudności. Dzieje się tak dlatego, że taki kapitał jest jednym z podstawowych, obiektywnych czynników warunkujących chęć i gotowość członków społeczności do podejmowania współpracy i współdziałania. Gdy zaś kooperacja jest faktem, realne staje się też podejmowanie takich działań i osiąganie takich celów, które w innych warunkach nie byłyby w ogóle możliwe lub wymagałyby bardzo wysokich nakładów. Należy jednak dodać, że walory, o których tu mowa, związane są przede wszystkim z tzw. pomostowym kapitałem społecznym, tj. takim kapitałem, którego podstawą są relacje pomiędzy niebliskimi osobami. Innymi słowy, relacje łączące ludzi obcych, innych, różnych. W gruncie rzeczy budowanie tego typu powiązań stanowi dla organizatora sieci społecznych podstawowe wyzwanie.

Świadome podejmowanie pracy nad rozwojem sieci społecznych ma jeszcze inne uzasadnienie. Okazuje się bowiem, że horyzontalnie ułożone sieci społeczne, operując w poprzek tradycyjnych podziałów (tj. podziałów na poszczególne obszary życia publicznego, na to co prywatne i publiczne, co sformalizowane i niesformalizowane), są obecnie sprawniejszą formą organizacji społecznej niż hierarchiczny model biurokracji. Przede wszystkim warunkują one, przekraczając granicę poszczególnych grup, organizacji i instytucji, procesy współpracy i komunikacji. Procesy te są ważne dlatego, że pomagają „dawać sobie radę” we współczesnym, zglobalizowanym świecie, szybko się zmieniającym, pełnym niepewności i chaosu. Horyzontalne sieci społeczne pełnią także inne funkcje:

- służą jako rozgałęzione kanały komunikacji,
- wzmacniają jej podmiotowość,
- pozwalają kształtować bieg zdarzeń,
- mobilizują do kolektywnego działania,
- sprzyjają spójności społecznej.

Stymulując powstawanie grup zadaniowych i sieci społecznych, organizator społeczności lokalnej wpływa na to, co się w społeczności dzieje.

Ale przecież podstawowa odpowiedzialność za to, jak w społecznościach prowadzone są sprawy publiczne, spoczywa na organach władzy państwowej, w warunkach polskich, przede wszystkim, na władzach samorządowych. Działając w roli **lokalnego planisty**, organizator społeczności lokalnej w jej kompetencje rzecz jasna nie wchodzi, ma natomiast funkcjonariuszom publicznym **pomagać w prowadzeniu takiej polityki, która będzie sprzyjać rozwojowi wspólnot samorządowych i podnoszeniu jakości życia ich członków**. Takie działania polegają w szczególności na podejmowaniu czynności, dzięki którym **członkowie społeczności będą chcieli i umieli włączać się i aktywnie uczestniczyć w procesach podejmowania i wdrażania decyzji dotyczących spraw publicznych, prowadzonych przez organy władzy publicznej**, przede wszystkim działające na szczeblu gminnym. Lokalny planista, przy wsparciu i asyście członków społeczności, może także **projektować i inicjować wdrożenie działań usługowych** mających na celu zaspokajanie tych występujących w niej potrzeb, które wcześniej były niedostrzegane.

Lokalny planista zachęca członków społeczności do uczestniczenia w procesach podejmowania i wdrażania decyzji dotyczących spraw publicznych, może także projektować i inicjować nowe usługi.

Podstawowe grupy czynności lokalnego planisty:

- badanie lokalnych potrzeb i zasobów,
- organizowanie i moderowanie zespołów strategicznego planowania,
- organizowanie i moderowanie spotkań planistycznych, strategicznych (na poziomie osiedla, dzielnicy, gminy), identyfikacja różnorodnych potrzeb poprzez spotkania z grupami problemowymi, grupami interesu,
- projektowanie lokalnych działań i programów służących zaspokajaniu potrzeb członków społeczności,
- współpraca z podmiotami i aktorami społecznymi dla potrzeb planowania i tworzenia strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Lokalny planista to zatem ktoś, kto wspiera działalność władz publicznych poprzez uzupełnianie dostępnej w społeczności oferty usług, ale

przede wszystkim pobudzając procesy partycypacji publicznej. Czy dla jakości rządzenia jest ona potrzebna?

O ile wiele lat temu uważano, że dobre rządzenie mogą zapewnić tylko technokraci, o tyle współczesne opinie w tej sprawie są zgoła odmienne – prowadzenie spraw publicznych jest sprawniejsze i skuteczniejsze wtedy, gdy uczestniczą w nim obywatele. Argumenty podstawowe są dwa. Po pierwsze, gdy członkowie społeczności uczestniczą w rządzeniu, dostarczają przedstawicielom władzy rzetelnych informacji o tym, jakie występują potrzeby i problemy. Na tej podstawie wypracowane decyzje i projektowane polityki publiczne mają szansę być lepszej jakości niż przygotowywane bez tej wiedzy. Po drugie, uwzględnienie opinii i preferencji obywateli może co prawda przedłużać podejmowanie decyzji, ale wypracowane w ten sposób rozwiązania będą trafniejsze, a ich wdrożenie przebiegać będzie bez oporów i protestów. Można zatem powiedzieć, że społeczność, której członkowie uczestniczą w procesach decyzyjnych, jest lepiej zarządzana, bo:

- dostępne usługi publiczne lepiej zaspokajają potrzeby społeczne,
- wzmacnia się wiarygodność i legitymizacja władz publicznych,
- zmniejsza się prawdopodobieństwo pojawiania się konfliktów.

Dobre władze publiczne powinny same zachęcać organizatorów społeczności lokalnej do podejmowania roli lokalnego planisty, bo jego aktywność leży w ich najlepiej pojętym interesie. Zauważmy, iż ma to miejsce nie tylko wtedy, gdy dzięki niemu mają dostęp do danych o występujących w społeczności potrzebach i problemach, których wartością jest to, iż pochodzą bezpośrednio od jej członków lub też gdy dzięki jego staraniom członkowie społeczności mogą korzystać z wcześniej niedostępnych usług. W gruncie rzeczy w interesie władz publicznych działa on także wówczas, gdy podpowiada członkom społeczności, jak, w zgodzie z regułami demokratycznego państwa prawa, mogą zaprotestować przeciwko niezgodnym z dobrem publicznym decyzjom tych władz, co się przecież zdarza. Już sama świadomość funkcjonariuszy publicznych, iż pozostają pod pewną presją członków społeczności, powstrzymywać ich może od podejmowania niezgodnych z interesem tej społeczności praktyk.

Kompetentne pełnienie funkcji animatora lokalnego, organizatora sieci społecznych i lokalnego planisty wymaga specyficznych umiejętności. Pewną próbę ich skodyfikowania zawiera poniższe zestawienie.

Animator lokalny	Organizator sieci społecznych	Lokalny planista
Umiejętności asystowania członkom społeczności w procesie organizowania się i działania w grupach zadaniowych: ■ identyfikowanie mocnych i słabych stron społeczności, jej zasobów, problemów i szans rozwojowych, ■ budowanie relacji społecznych, ■ budowanie grupy, ■ facylitowanie procesów grupowych, ■ doradzanie w zakresie organizowania pracy i kierowania zespołem ludzkim, ■ budowanie i podtrzymywanie relacji współpracy międzygrupowej/międzyorganizacyjnej.	Umiejętności w zakresie budowania sieci społecznych: ■ aranżowanie warunków nawiązywania kontaktów i zawiązywania się relacji społecznych, ■ dobór odpowiednich do rodzaju sieci mechanizmów komunikacji i współpracy, ■ podtrzymywanie aktywności sieci i poszczególnych jej członków, ■ budowanie i podtrzymywanie metasieci.	Umiejętności asystowania członkom społeczności we włączaniu się w procesy tworzenia polityk publicznych: ■ uświadamianie w zakresie reguł i mechanizmów tworzenia, i prowadzenia polityk publicznych, ■ doradzanie w zakresie możliwości, włączanie się w procesy tworzenia polityk publicznych i form uczestniczenia w nich, ■ projektowanie usług, ■ organizowanie kampanii społecznych, ■ doradzanie w zakresie stosowania właściwych form protestu.

Oprócz umiejętności specyficznych dla danej roli, organizator społeczności lokalnej musi dysponować zestawem umiejętności, nazwijmy je, bazowych, tj. takich, które są potrzebne lub mogą się okazać niezbędne niezależnie od pełnionej akurat funkcji. Zestaw ten tworzy pięć grup umiejętności:

Tab. 1:
Katalog umiejętności specyficznych dla poszczególnych ról organizatora społeczności lokalnej

- **umiejętności interpersonalne**, bo praca organizatora społeczności lokalnej jest zawsze pracą z ludźmi,
- **umiejętności działania w sferze publicznej**, bo sfera publiczna to przestrzeń, w której organizator społeczności lokalnej przede wszystkim operuje,
- **umiejętności rzecznicze**, bo rzecznictwo jest zadaniem każdego pracownika socjalnego, niezależnie od zawodowej roli, którą odgrywa,
- **umiejętności w zakresie tworzenia polityk publicznych**, bo zawsze definiują one kontekst, w którym organizator społeczności lokalnej działa i który wyznacza kierunki jego aktywności,
- **umiejętności warsztatowe**, bo posiadać je musi każdy profesjonalista.

Umiejętności interpersonalne:	Umiejętności działania w sferze publicznej:	Umiejętności rzecznicze:
Umiejętności asystowania członkom społeczności w procesie organizowania się i działania w grupach zadaniowych: ■ komunikacja, ■ motywowanie, ■ asertywność, ■ wspieranie, ■ mediowanie i negocjowanie, ■ perswazja, ■ rozpoznawanie stanów emocjonalnych i ich kontrola, ■ gratyfikowanie, ■ empatia, ■ współpraca.	Umiejętności działania w sferze publicznej: ■ występowanie na forach publicznych, ■ prowadzenie spotkań i zebrań, ■ komunikacja i edukacja publiczna, ■ koordynowanie.	Umiejętności rzecznicze: ■ publiczne wyjaśnianie i komunikowanie potrzeb społecznych, ■ występowanie w obronie interesów osób/grup/kategorii społecznie i ekonomicznie upośledzonych.

Umiejętności w zakresie tworzenia polityk publicznych:	Umiejętności warsztatowe:
■ badanie i rozpoznawanie potrzeb/problemów społeczności i poszczególnych kategorii jej członków, ■ identyfikowanie popytu na usługi publiczne, w szczególności w grupach społecznie i ekonomicznie marginalizowanych, ■ prognozowanie potrzeb społecznych w zakresie zdobywania i alokacji zasobów, ■ identyfikowanie i interpretowanie regulacji prawnych dotyczących potrzeb/problemów społecznych, ■ badanie i ocena skuteczności prowadzonych polityk publicznych, ■ stosowanie procedur prawnych i politycznych wprowadzanych w toku tworzenia i realizacji polityk publicznych, ■ przygotowywanie dokumentów (raporty, opinie, projekty rozwiązań, strategie, plany działania itp.) opracowywanych w toku tworzenia polityk publicznych.	■ metodyczne planowanie własnych działań i ich stała krytyczna analiza, ■ budowanie własnej relacji ze społecznością (zdobywanie autorytetu), jej podtrzymywanie oraz zamykanie (wycofanie się), ■ pisanie projektów/programów i zarządzanie nimi, ■ fundraising, ■ korzystanie z/prowadzenie superwizji, ■ podnoszenie własnych kwalifikacji.

Refleksja końcowa

Praca socjalna wyłoniła się na przełomie XIX i XX wieku nie tylko dlatego, że panowała masowa bieda, ale także dlatego, że ten stan rzeczy obrażał poczucie sprawiedliwości społecznej. Także i w Polsce, gdy rodził się ruch służby społecznej, niezgoda na krzywdę społeczną, której powszechnie doświadczali chłopci, ale także mieszkający w miastach robotnicy, motywowała polskiego inteligenta, który zresztą sam często nie dojadł, do działania (choć, jak pamiętamy, dla pierwszych pracowników społecznych ważna była także sprawa narodowa, a po odzyskaniu niepodległości – odbudowa państwa). Pewnie nie będzie dalekie od prawdy stwierdzenie, że **sprawiedliwość społeczna** przez dziesiątki lat była busolą organizującą myślenie i działanie pracowników socjalnych, w tym w szczególności organizatorów społeczności, i źródłem silnej motywacji, by jej sprawie poświęcić życie zawodowe.

Dziś o sprawiedliwości społecznej mówi się mało. Czy to znaczy, że jest jej pod dostatkiem albo że straciliśmy wrażliwość na ludzką krzywdę?

Tab. 2:
Katalog umiejętności
bazowych organizatora
społeczności lokalnej

Z pewnością nie. Wydaje się natomiast, iż idea sprawiedliwości społecznej jakby się przeżyła i utraciła swoją mobilizującą siłę. Świat się zmienił i ducha współczesności znacznie trafniej oddaje teraz inne pojęcie – *empowerment*. To ono, jak się zdaje, stało się tym pojęciem/ideą o znaczeniu centralnym, które ukierunkowuje teorię i praktykę już nie tylko pracy socjalnej, nie tylko organizowania społeczności, ale całej polityki społecznej.

Empowerment, jak każde pojęcie, bywa definiowany rozmaicie. Gary Craig, znaczący brytyjski teoretyk pracy ze społecznością, na jej użytek zdefiniował *empowerment* jako: „stworzenie stabilnych i trwałych struktur, procesów i mechanizmów, poprzez które lokalne społeczności mają realny wpływ na polityki społeczne i publiczne dotyczące tych społeczności oraz rosnący poziom kontroli nad nimi”¹⁹. Specjalna grupa powołana swego czasu przez Bank Światowy określiła *empowerment* jako „proces zwiększania zdolności jednostek lub grup do dokonywania celowych wyborów i przekształcania tych wyborów w pożądane działania i rezultaty”²⁰. By proces ten zaszedł, zdaniem ekspertów Banku Światowego, konieczne jest skupienie się na dynamice relacji pomiędzy opartym na zasobach działaniem i zinstytucjonalizowanymi możliwościami jego przeprowadzenia. Mimo pewnych odmienności, obie te definicje mają bardzo wyraźny wspólny mianownik. Powiadają one, że **kluczem do powodzenia we współczesnym świecie jest podmiotowe sprawstwo** – szanse życiowe jednostek, rodzin, grup i społeczności, także tych, a może nawet przede wszystkim tych, którzy jak do tej pory cierpią biedę i doświadczają społecznego wykluczenia, będą tym większe im większy będzie ich **potencjał sprawstwa**.

Być zatem organizatorem społeczności lokalnej to kierować się w swej pracy ideą *empowermentu*. Tego wymaga współczesny świat, tego wymaga kryterium skuteczności – pozostać wrażliwym na przejawy społecznej niesprawiedliwości. Wrażliwość ta jest podstawą empatii, a bez niej w pracy z ludźmi nie sposób się obejść.

Organizator społeczności lokalnej kieruje się w swej pracy ideą empowermentu – tego wymaga współczesny świat, tego wymaga kryterium skuteczności – pozostając wrażliwym na przejawy społecznej niesprawiedliwości.

¹⁹ G. Craig, *Toward the measurement of empowerment: The evaluation of community development*, Journal of the Community Development Society, vol. 33, no. 1, 2002, cyt. za D. Hardina, *Strategies for Citizen Participation and Empowerment in Non-profit, Community-Based Organizations*, Journal of the Community Development Society, vol. 37, no. 4, Winter 2006.

²⁰ R. Alsop, M. Frost Bertelsen, J. Holland, *Empowerment in Practice. From Analysis to Implementation*, World Bank, Washington 2006, s. 1.



Organizator społeczności lokalnej jako refleksyjny praktyk

Barbara Bąbska
Paweł Jordan

Zmiana to dla organizatora społeczności lokalnej stałe wyzwanie. Przede wszystkim zmieniać ma społeczność, z którą pracuje. On natomiast, ma być tej zmiany inicjatorem, akuszerem lub facylitatorem. Ale organizator zmieniając społeczność, zazwyczaj sam jest w procesie zmiany. To w gruncie rzeczy nieuniknione, choćby na skutek gromadzonego bagażu doświadczeń.

Warto zauważyć, że zmiana ta może, ale nie musi oznaczać rozwoju. Z pewnością nie jest nim proces popadania w rutynę i zniechęcenie, którym towarzyszy stopniowe odwracanie. Słowem, nie jest rozwojowe pojawianie się stanów, które są następstwem pracy w ciągłym, frustrującym i wypalającym stresie. Ale istnieje całkiem inna perspektywa. Gdy bowiem praktyka zawodowa prowadzona jest w sposób świadomie **refleksyjny**, tj. gdy przeżywane sytuacje są poddawane krytycznej analizie prowadzącej do ciągłego doskonalenia umiejętności i dostosowywania metod i narzędzi pracy do zmiennych okoliczności, stanowić będzie to dla organizatora społeczności lokalnej nie tylko źródło napięć, ale także, a może nawet przede wszystkim, okazję do stałego uczenia się. Gdy zatem praca zawodowa jest traktowana jako **doświadczenie edukacyjne**, szansa jest ogromna, by zmiany przeżywane przez praktyka nosiły wszelkie znamiona rozwoju – osobistego i zawodowego. Nie trzeba wyjaśniać, która z przedstawionych wyżej opcji jest lepsza i korzystniejsza z każdego wchodzącego tu w grę punktu widzenia.

Praktykowanie nie dla rutyny, ale dla rozwoju, wymaga przyjęcia, najlepiej od początku, pewnej postawy zawodowej, którą nazwiemy refleksyjną. Wyjaśnieniu koncepcji **organizatora społeczności lokalnej jako refleksyjnego praktyka** służy niniejsze opracowanie.

Organizowanie społeczności lokalnej (OSL) – proces ukierunkowany na zmianę społeczną

Istotą organizowania społeczności lokalnej, zgodnie z tym, co propagowała prekursorka polskiej pracy socjalnej Helena Radlińska, jest „przekształcanie środowiska siłami środowiska w imię ideału”¹. Przekształcanie oznacza wywoływanie zmiany społecznej, która przynosi poprawę funkcjonowania zmarginalizowanych (lub zagrożonych marginalizacją) społeczności lokalnych i której wyrazem jest wyższa jakość życia ich członków. Źródłem natomiast siły, niezbędnej, by do owej zmiany doprowadzić, są podmioty tworzące daną społeczność, w tym, przede wszystkim, sami mieszkańcy. W procesie organizowania społeczności ludzie są bowiem najważniejsi, bo bez ich zaangażowania zmiana społeczna nie jest możliwa. Do podstawowych zadań organizatora należy zatem:

- **pobudzanie**, często pozostającego w uśpieniu, potencjału mieszkańców,
- **dodawanie im sił**, żeby w końcowym efekcie mogli wziąć na siebie odpowiedzialność za swój indywidualny los, jak również los społeczności, w której toczy się ich życie. Jest to związane z przywróceniem im roli podmiotu życia społecznego, którego miarą jest poziom sprawstwa, rzeczywistego i odczuwanego,
- **inicjowanie/tworzenie** sytuacji umożliwiających mieszkańcom aktywne włączanie się w działania ukierunkowane nie tylko na rozwiązywanie problemów, ale również na rozwój zarówno społeczności, jaki i osobisty poszczególnych osób,
- **włączanie** w proces zmiany lokalnych instytucji oraz organizacji (w tym również władz lokalnych) jako podmiotów wspierających, wzmacniających oraz uzupełniających działania danej społeczności w zakresie rozwiązywania problemów, zaspakajania potrzeb oraz rozwoju.

W związku z tymi zadaniami, podejmowane przez organizatora działania powinny być ukierunkowane na:

W procesie organizowania społeczności ludzie są najważniejsi – bez ich zaangażowania zmiana społeczna nie jest możliwa.

- tworzenie lub odtwarzanie wśród członków społeczności poczucia tożsamości i solidarności,
- zmianę występującego w społeczności układu sił,
- wyrównywanie szans poprzez wspieranie/wzmacnianie osób i grup znajdujących się w najbardziej niekorzystnym położeniu, restrukturyzując stosunków społecznych (ponieważ zaburzenia w tym zakresie mogą być przyczyną występujących dysfunkcji).

O zmianie społecznej można mówić dopiero wtedy, gdy mają miejsce **rzeczywiste przeobrażenia w zakresie wartości, celów oraz aspiracji zarówno poszczególnych osób, grup, jak i społeczności jako całości**. Jest to ściśle związane z rozwojem kapitału ludzkiego oraz społecznego. Pierwszy jest związany ze zwiększeniem poziomu wiedzy, umiejętności, doświadczenia i kompetencji, co umożliwia między innymi udział w różnego rodzaju przedsięwzięciach edukacyjnych. Drugi oznacza wzrost zaufania i zaangażowania, które wspierają współpracę i wymianę, prowadząc do wzrostu dobrostanu danej społeczności. Tak rozumianej zmiany nie da się osiągnąć jedynie poprzez organizowanie jednorazowych czy nawet cyklicznych akcji związanych np.: ze wspólnym malowaniem klatek schodowych czy dbaniem o estetykę terenu. Takie działania są oczywiście ważne, ponieważ angażują ludzi i sprawiają, że przyjemniej mieszka się im w czystym otoczeniu, nie wpływają jednak na faktyczną i znaczącą poprawę jakości ich życia. Osiągnięcie rzeczywistej poprawy/zmiany jakości funkcjonowania społeczności lokalnej jest możliwe wyłącznie poprzez:

- prowadzenie **długofalowego procesu upodmiotowienia** ludzi,
- **budowanie/wzmacnianie potencjału** danej społeczności jako całości, jak również jej poszczególnych składników (osób i grup),
- **tworzenie sieci współpracy** oraz lokalnych struktur, wspierających rozwój danej społeczności,
- budowanie zdolności do rozwiązywania problemów oraz tworzenie **środowiska zmiany**.

1. H. Radlińska, *Pracownik społeczny*, w: W. Theiss, *Radlińska*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984, s. 256.

Proces ten powinien być uruchomiony przez organizatora społeczności lokalnej i wspierany przez niego do momentu powstania takich struktur, które przejmą jego funkcję i zapewnią samostanowienie tej społeczności. Wspieranie jest związane między innymi z koniecznością bieżącego i systematycznego monitorowania oraz analizowania przebiegu procesu, czyli z ewaluacją. Polega ona na stałym rejestrowaniu postępu, czyli zbieraniu dowodów zmiany (materiałów, informacji dokumentujących postęp/zmianę lub jej brak) oraz poddawaniu ich refleksyjnej analizie.

Organizowanie społeczności lokalnej, połączone z ewaluacją, powinno być prowadzone **metodycznie**. Z tego względu wartym rekomendacji (i stosowania w praktyce) jest opracowany przez Scottish Community Development Centre schemat **LEAD** (*Learning, Evaluation and Planning*), który odpowiada zasadom i wartościom rozwoju społeczności lokalnej. Zgodnie z nim organizator społeczności lokalnej w swojej pracy powinien:

- **kierować się potrzebami społeczności lokalnej**, czyli odpowiadać na potrzeby oraz problemy, kierując się zasadą wyrównywania szans i sprawiedliwości społecznej,
- **skupiać się na zmianie**, czyli na efektach/rezultatach prowadzonych działań. Zależać mu powinno na osiągnięciu realnych i wymiernych zmian, wpływających na rzeczywistą poprawę jakości funkcjonowania danej społeczności,
- **angażować mieszkańców w proces zmiany** (bez ich udziału osiągnięcie zmiany jest niemożliwe),
- **budować i rozwijać sieci relacji** wewnątrz danej społeczności, jak i między nią a światem zewnętrznym,
- **zwiększać poziom sił mieszkańców i ich zdolności** do kierowania własnym losem oraz losem swojej społeczności,
- **ulepszać swój warsztat pracy**, czyli być otwartym na uczenie się z doświadczenia.

Organizator społeczności lokalnej jako refleksyjny praktyk

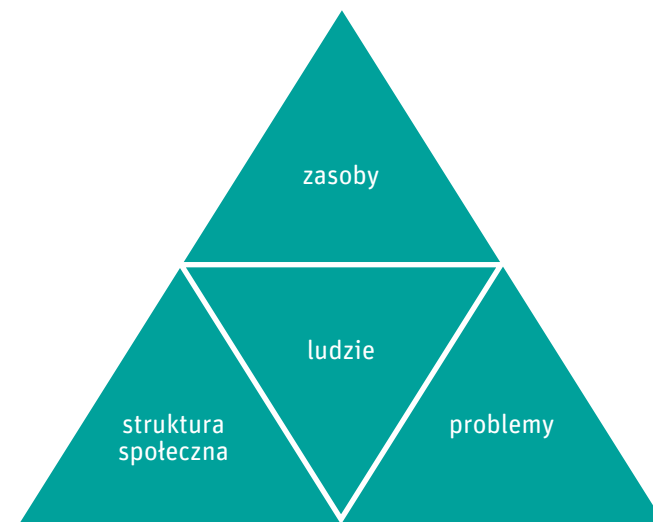
Proces organizowania społeczności lokalnej nie może być prowadzony schematycznie i rutynowo, poprzez mechaniczne wprowadzenie kolejnych narzędzi czy też metod pracy. Idea **OSL** wymaga, żeby organizator społeczności lokalnej był **refleksyjnym praktykiem** działającym z **przekonaniem, że to co robi ma sens i służy dobru danej społeczności lokalnej**. Osobą, której od początku pracy towarzyszy refleksja nie tylko nad sytuacją danej społeczności, ale również nad własną postawą i własnymi działaniami. Refleksyjny praktyk nie tylko bardzo dokładnie przygotowuje się do pracy oraz realizuje zaplanowane działania, ale, co równie ważne, w sposób świadomy bada/sprawdza ich efekty. Poddaje krytycznej analizie zarówno sukcesy, jak i porażki, zaś wyniki wykorzystuje do planowania dalszych działań lub modyfikowania już istniejących planów. Saul Alinsky, najbardziej bodaj znany praktyk i osoba niezwykle zasłużona dla rozwoju teorii organizowania społeczności, pisał: „Organizator społeczności musi stale badać życie, włączając w to siebie samego. Żeby wiedzieć, o co w tym wszystkim chodzi, musi ciągle podawać w wątpliwość swoje własne przekonania i założenia. Niezależność sądów to warunek niezbędny do zadawania pytań. Ciekawość to konieczność. A najczęściej stawiane pytanie to – dlaczego?”².

Dobry organizator społeczności to zatem **stały poszukiwacz i odkrywca siebie**, poddający swoją osobę, swoje własne przekonania i swoje działania pod refleksję i zastanowienie. Czy służą dobrej sprawie? Czy wpływają na realną zmianę? Czy są po stronie ludzi, z którymi on pracuje? W którym momencie pracy ze społecznością się znajduje? Organizator powinien posiadać umiejętność oceny sytuacji z możliwie niezależnego punktu widzenia, pomimo zatrudniających go pracodawców i rozlicznych lokalnych interesów. Niezależność myślenia prowadzi do stałego napięcia podającego w wątpliwość, dlaczego jest tak jak jest i co powinno się zdarzyć, żeby pojawiła się zmiana. Organizator zawsze pracuje z ludźmi i sam jest kluczowym narzędziem, katalizatorem wywołującym zmianę. Jako refleksyjny praktyk powinien tworzyć przestrzeń do wspólnego

² S. Alinsky, *Rules for Radicals*, Vinatge, Nowy Jork 1971.

działania i uczenia się opartego na doświadczeniu. [Edukacja w działaniu to główny aspekt pracy organizatora](#). Jak pomóc ludziom nabyć nowe umiejętności, kompetencje, zarówno indywidualne, jak i społecznościo-
we? Jak wesprzeć w rozwoju i wywołać kolektywną, krytyczną świadomość służącą zmianie sytuacji?

Rys. 1 Czynniki istotne w procesie zmiany w społeczności



Źródło: Opracowanie własne

Istnieje stała interakcja pomiędzy kilkoma czynnikami w procesie zmiany w społeczności. Organizator jest zanurzony w określonej sytuacji i strukturze społecznej, porusza się w porządku prawnym, ekonomicznym, społecznym i musi rozumieć ten porządek. Przemieszcza się w istniejących strefach i sieciach wpływów, gdzie jedne instytucje, organizacje, firmy, jedni ludzie posiadają realną władzę i możliwości oddziaływania, inni mają słabszą pozycję i trudności z zabraniem głosu w swoim imieniu. Organizator stara się równoważyć te różne pozycje, wzmacniać grupy słabsze, tworzyć sieci relacji pomiędzy różnymi aktorami działającymi w lokalnej społeczności. Organizator pracuje na potencjałach ludzi, każdego z osobna i wszystkich razem. Pomaga tworzyć wspólną perspektywę rozwiązań, a nie zatrzymywać się na zidentyfikowaniu deficytów i problemów. Dostrzega i wykorzystuje zasoby, które społeczność posiada lub

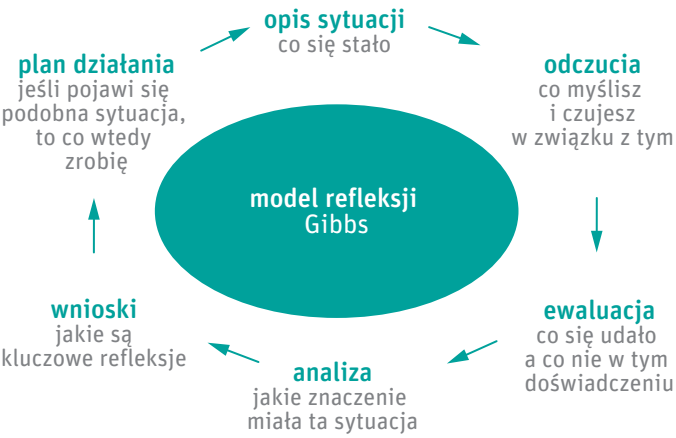
które są poza społecznością, ale możliwe do wykorzystania. Stale porusza się w świecie nieustających napięć i konfliktów, ludzkich obaw i lęków, stereotypów i uprzedzeń, procedur i biurokracji, dlatego cały czas musi być uczącą się i świadomą siebie osobą. Jako szczególnie istotne cechy w działaniach organizatora, jako refleksyjnego praktyka, można wyróżnić:

- umiejętność poruszania się w świecie relacji i napięć międzyludzkich,
- gotowość na nowe sytuacje i stosowanie nieschematycznych podejść,
- świadomość swojej roli i tożsamości oraz roli i pozycji innych ludzi i instytucji,
- świadomość i umiejętność pracy w różnorodnym społecznym środowisku, których podstawą jest zgoda na wieloznaczność i złożoność świata społecznego,
- umiejętność prowadzenia procesu uczenia się w działaniu (edukacja nieformalna),
- umiejętność tworzenia wspólnotowej krytycznej świadomości w kierunku pozytywnej zmiany.

Refleksyjny praktyk – dwie perspektywy

Być refleksyjnym praktykiem to znaczy zastanawiać się zawsze nad tym, co się robi lub co się zrobiło, i wyciągać z tego wnioski – uczyć się. Istotę tej postawy dobrze ilustruje poniższy schemat.

Rys. 2 Model refleksji Gibbsa



Źródło: G. Gibbs, *Learning by doing: a guide to teaching and learning methods*, Oxford 1988

Każdy refleksyjny praktyk, także organizator społeczności lokalnej, powinien, po pierwsze, krytycznie zastanawiać się nad sobą zarówno jako osobą, jak i specjalistą. Oznacza to, że powinien być świadomy swoich wartości i przekonań, mocnych i słabych stron, stale analizować swoje zachowania pod kątem ich wpływu na innych oraz umieć analizować swój warsztat pracy. Organizator musi być osobą otwartą na nowe sytuacje i krytykę, mieć pozytywne nastawienie do zmiany siebie i swojego zachowania. Po drugie, każdy refleksyjny praktyk powinien umieć uprawiać dwa typy refleksji: refleksje w działaniu i refleksje nad działaniem³. **Refleksja w działaniu** ma miejsce w trakcie działania. Jest to stale towarzyszące myślenie i świadomość danej chwili: Co robię dobrze? Co wymaga zmiany? Umożliwia ciągłe analizowanie, jak przebiega proces. Refleksja pojawia się w sytuacji, która jeszcze trwa

3 D. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York 1983.

*Refleksyjny praktyk
zawsze zastanawia się
nad tym, co robi i co
zrobił i wyciąga z tego
wnioski – uczy się.*

i daje szansę na korektę i zmianę strategii lub zachowania. **Refleksja nad działaniem** natomiast odbywa się z pewnej oddalonej w czasie perspektywy. Jest analizowaniem tego, co się zdarzyło w przeszłości: ważnych działań, sytuacji, wydarzeń. Umożliwia patrzeć z dystansu na to, co się udało, co można byłoby zmienić i zrobić inaczej. To oddalenie daje szansę na mniej emocjonalne podejście i pełniejsze zrozumienie tego, co się stało, dlaczego wydarzyło się to, co się wydarzyło i zarazem możliwość wyciągnięcia wniosków na przyszłość.

Rys. 3 Refleksyjny praktyk – dwie perspektywy



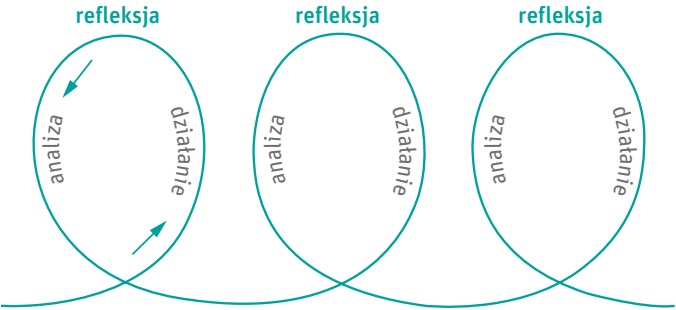
Źródło: D. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York 1983

Zarówno refleksja w działaniu, jak i nad działaniem ma niezwykle znaczenie dla organizatora społeczności. Poruszając się w bardzo skomplikowanym i wieloznacznym świecie ludzkich relacji i zależności, konieczna jest świadomość możliwych trudności i posiadanie umiejętności radzenia sobie z nimi. Właśnie refleksja nad praktyką daje szansę na **wyjście poza schemat** naukowych teorii, sztywnych reguł działania czy ograniczających procedur. Tworzy **szansę na zmierzenie się z nowymi sytuacjami**, przy założeniu, że organizator społeczności nie jest doskonały i ma prawo do popełniania błędów. Ale w procesie uczenia się powinien te błędy korygować, zmieniać swoją podstawę i zachowania oraz doskonalić swój warsztat pracy. Organizator powinien być przy tym elastyczny i swoje działania dostosowywać do istniejącej sytuacji. Nie rezygnując z posiadanej wiedzy o świecie, bazuje na doświadczeniu swoim i innych ludzi, w pracy nad poprawą sytuacji w konkretnej społeczności.

Refleksyjny praktyk i społeczność ucząca się

Organizator społeczności lokalnej musi umieć wspierać społeczność w nauce i rozwoju, czyli tworzyć warunki dla edukacji nieformalnej, w toku której jej członkowie uczą się w codziennych sytuacjach i w swoich środowiskach, oraz towarzyszyć im w procesie rozwoju ich społeczności jako stały „znak zapytania” i mentor – być dobrym duchem pomagającym w uczeniu się poszczególnych osób, jak, i całej zbiorowości. Organizator nie jest ekspertem przychodzącym nauczać, ale moderatorem czy też facylitorem tworzącym proces edukacji. Pomaga ludziom nabywać nowe kompetencje i przekraczać swoje granice. Organizator, stojąc na gruncie takich wartości jak *równość szans i poszanowania godności, przyjmuje założenie, że każda jednostka, bez względu na status społeczny i materialny, ma wiele do zaproponowania* – posiada swoje umiejętności i talenty, które trzeba odkryć. W procesie interakcji z innymi i budowania sieci relacji jednostka ta *doświadczenie indywidualne przekształca w doświadczenie kolektywne*, „społecznościowe”, w wyniku czego indywidualne troski zamieniają się w troski wspólne, które można przezwyciężyć w oparciu o posiadane przez społeczność zasoby i potencjały. Organizator cały czas stymuluje i podtrzymuje proces badania, działania i uczenia się, pomaga zdobywać nowe umiejętności, wiarę w przewyciężanie trudnej sytuacji i krytyczną samoświadomość.

Rys. 4 Proces edukacji krytycznej



Źródło: Opracowanie własne

Cykl działania i refleksji nigdy się nie kończy, ale może zakończyć się rola organizatora, jeśli społeczność jest gotowa do samodzielnego dbania o swój rozwój. Ma to miejsce wówczas, gdy dzięki wcześniejszemu wsparciu organizatora staje się społecznością uczącą się, samoświadomą i dojrzałą w wymiarze samostanowienia i rozwiązywania swoich problemów.

Rola organizatora i etapy pracy w społeczności

Rola organizatora *zmienia się wraz etapami pracy w społeczności lokalnej* od momentu, kiedy organizator rozpoczyna nawiązywanie kontaktów, budowanie zaufania, tworzenie wspólnego rozumienia potrzeby zmiany, poprzez tworzenie planu, realizację działań, skończywszy na podsumowaniu i ocenie efektów. Na każdym tym etapie organizator ma inną rolę.

W tabeli 1 przedstawione są fazy procesu przemiany grupowej polegającej na tym, iż członkowie grupy od stanu niezadowolenia z określonej sytuacji w swojej społeczności, któremu towarzyszą postawy niezdecydowania i bierności, przechodzą do stanu aktywności – prowadzenia działań przynoszących pozytywne rezultaty. Kluczowa jest tu rola organizatora, moderatora, „facylitatora” procesu grupowego, który wspiera, ale nie administruje, wspomaga, ale nie narzuca.

W pracy organizatora społeczności lokalnej cykl działania i refleksji nigdy się nie kończy.

Etap	Członkowie grupy	Organizator społeczności
Etap I	■ Są niepewni, niezadowoleni z istniejącej sytuacji, ale pasywni.	■ Stymuluje ludzi do myślenia, dlaczego są niezadowoleni i co w związku z tym zamierzają robić. Wspiera poprzez rozmowy edukacyjne, pozytywne myślenie nt. możliwej zmiany.
Etap II	■ Są świadomi swoich potrzeb.	■ Stymuluje ludzi do myślenia o wprowadzeniu zmiany dla zaspokojenia określonych potrzeb. Wspiera zmianę perspektywy z jednostkowej na grupową.

Etap III	■ Są świadomi konieczności wprowadzenia określonej zmiany.	■ Stymuluje ludzi do przemyślenia, jak mogą wspólnymi siłami wprowadzić zmianę. Pomaga wydobyć mocne strony społeczności, jej potencjały, talenty, zasoby.
Etap IV	■ Analizują wszystkie za i przeciw, próbując ustalić wspólne potrzeby, obszary działania.	■ Stymuluje ludzi do przemyślenia, jak mogą się najlepiej zorganizować do przeprowadzenia działania.
Etap V	■ Planują, co i jak mają zrobić.	■ Stymuluje ludzi do przemyślenia i zadecydowania w szczegółach, co należy zrobić, kto to robi, kiedy i jak. Jakie zasoby są potrzebne?
Etap VI	■ Działają według planu.	■ Stymuluje ludzi do myślenia, jakie nieprzewidziane przeszkody i trudności mogą napotkać na swojej drodze (organizator może będzie musiał pomóc grupie w przepracowaniu każdego z pięciu wcześniejszych etapów i zadecydowaniu, jak ponownie zabrać się do rozwiązania problemu).
Etap VII	■ Są usatysfakcjonowani z rezultatów, które osiągnęli.	■ Stymuluje ludzi do refleksji nad tym, co wyszło i co nie w czasie wspólnych działań, oraz czy i jakie ewentualnie działania podejmą w przyszłości.

Źródło: Opracowane na podstawie: T. R. Batten, M. Batten, *The Non-Directive Approach in Group and Community Work*, Oxford University Press 1967.

Tab. 1 Role organizatora społeczności w procesie aktywizowania grupy

Organizator, jako refleksyjny praktyk, posługuje się stale katalogiem pytań: Dlaczego? Co? Kto? Gdzie? Jak? Pomaga ludziom, poprzez rozmowy edukacyjne, zrozumieć ich sytuację i kontekst, w którym się znajdują. Organizator nie pomaga, dostarczając usługi, ale zaprasza i włącza ludzi do myślenia o swojej zmianie. Wzmacnia ich, by stali się kluczowymi podmiotami procesu zmiany sytuacji, w której się znajdują, traktując każdą osobę w społeczności nie jako klienta, a jako obywatela wraz jego umiejętnościami i talentami.

W poszukiwaniu dowodów zmiany

Organizator – refleksyjny praktyk stale analizuje, czy są efekty i rezultaty zmiany, co na nią wpływa, i zbiera dowody, że zmiany realnie zachodzą. Pomaga temu stała refleksja i ewaluacja w procesie organizowania społeczności lokalnej. Służy do oceny skuteczności, efektywności, użyteczności oraz trwałości zmian zachodzących w danej społeczności lokalnej, w efekcie realizowanych w niej i z nią działań. Refleksyjna ewaluacja jest **platformą uczenia się z doświadczenia** oraz umożliwia:

- dokonanie **analizy postępu w procesie zmiany**, służy bowiem mierzeniu postępu/zmiany, jaka zachodzi w danej społeczności na skutek interwencji/działań podejmowanych przez organizatora społeczności lokalnej; poprzez poddawanie analizie zarówno sukcesów, jak i porażek pozwala na korygowanie planów dalszej pracy,
- **sprawdzenie czy realizowane** w danej społeczności **działania odpowiadają potrzebom mieszkańców**: czy mają sens, czy prowadzą do zmiany,
- **zebranie informacji niezbędnych do dalszej pracy**, ponieważ ewaluacja jest podstawą przyszłego planowania (umożliwia ona poprawienie jakości zarówno bieżących, jak i przyszłych działań/interwencji inicjowanych przez organizatora),
- dokonanie oceny zasobów oraz kosztów realizacji,
- uzasadnienie sensu wdrażania metody OSL oraz pracy organizatora społeczności lokalnej.

Ten ostatni element jest niezwykle znaczący z punktu widzenia instytucji zatrudniającej organizatora oraz kształtowania lokalnej polityki społecznej. Prezentowanie materiałów dokumentujących zmianę przedstawicielom władzy samorządowej, sponsorom czy też szerszej społeczności jest najlepszym sposobem na przekonanie ich, że organizowanie społeczności lokalnej jest skutecznym sposobem walki ze społecznym wykluczeniem oraz dyskryminacją i nierównościami. Co za tym idzie, że warto inwestować

Organizator – refleksyjny praktyk stale analizuje, czy są efekty i rezultaty zmiany, co na nią wpływa, i zbiera dowody, że zmiany realnie zachodzą.

w rozwój tej metody pracy oraz osób ją realizujących. Ewaluacja ważna jest również dla samego organizatora. Dzięki niej może on udowodnić, że dobrze pracuje, że jego działania mają sens, ponieważ ich efektem jest poprawa jakości funkcjonowania społeczności, której pomaga. Ponadto ewaluacja może być dla niego źródłem satysfakcji, gdy pokazuje, że pojawiają się pożądane efekty, oraz może wzmacniać jego profesjonalizm, poprzez zwiększenie odpowiedzialności, wiedzy i umiejętności.

Refleksja nad działaniem

Cykl działania i ewaluacji w OSL

Refleksja nad działaniem to w gruncie rzeczy ewaluacja, która towarzyszy całemu procesowi pracy w danej społeczności lokalnej. Obowiązuje ona zarówno w przypadku dokonywania oceny całościowej, jak i oceny wycinkowych działań realizowanych w określonym miejscu i czasie, w toku prowadzonego projektu interwencji. W obu przypadkach jest procesem składającym się z pięciu podstawowych kroków, wpisanych w cykl każdego działania, w tym OSL.

Rys. 5 Cykl działania w OSL



Źródło: Opracowanie własne

Refleksja nad działaniem to ewaluacja, która towarzyszy całemu procesowi pracy w danej społeczności lokalnej.

Krok I – planowanie (przygotowanie do ewaluacji). Pierwszy krok w procesie ewaluacji wiąże się z planowaniem i powinien być połączony z etapem przygotowywania się organizatora społeczności lokalnej do pracy w danej społeczności. Do ewaluacji należy się bowiem przygotować przed przystąpieniem do działań. Jest to konieczne dlatego, że tylko takie podejście umożliwia prowadzenie od samego początku oceny skuteczności i efektywności. A zatem zanim organizator zacznie zbierać dowody zmiany, musi najpierw określić, włączając w ten proces lokalnych aktorów:

- **stan wyjściowy**, czyli jaka jest sytuacja danej społecznej w momencie wejścia do niej organizatora społeczności lokalnej, jakie są jej potrzeby, problemy, co jest ich przyczyną, jakie są zasoby oraz potencjał danego podmiotu, z uwzględnieniem wymiarów *empowermentu*,
- **co należy zmienić, do czego dążyć** – jest to konieczne, by określić cele krótko- i długofalowe oraz efekty, jakie powinny się pojawiać dzięki interwencji podjętej przez organizatora społeczności lokalnej,
- **co można/należy zrobić, żeby zmienić daną sytuację**, rozwiązać problem czy też zaspokoić określoną potrzebę i dlaczego należy to zrobić – jest to niezbędne, by określić rodzaje i sposoby działań, jakie należy podjąć, żeby osiągnąć założone cele i rezultaty oraz zasoby: ludzkie, instytucjonalne, finansowe,
- **jak mierzyć postęp, czyli jakie będą dowody zmiany**, co wiąże się z określeniem tego, jakie informacje/materiały należy systematycznie zbierać, żeby na bieżąco dokumentować postęp w procesie zmiany, żeby móc pokazać, że proces OSL idzie w dobrym kierunku i że działania wpływają na zmianę niekorzystnej sytuacji wraz z określeniem, jaka jest to zmiana i co na nią wskazuje (należy pamiętać, że wskaźniki powinny być proste i zrozumiałe, bo to ułatwi zarówno ich zbieranie, jak i analizę).

W procesie planowania należy uwzględniać cały kontekst, w jakim ułożona jest społeczność – adresat podejmowanych działań, czy jest to np.: wieś, peryferia miasta czy też jego centrum. Kontekst ma bowiem

wpływ na aktywność, funkcjonowanie danej społeczności i jej podejście do zmiany. Jego dokładna analiza umożliwi realistyczne planowanie, uchroni przed wyznaczaniem zbyt wysokiej poprzeczki, której przekroczenie nie jest możliwe, przynajmniej w krótkim czasie. Kontekst może ulegać zmianie w trakcie pracy, dlatego też musi on być również monitorowany, by w procesie planowania dalszych działań ujawnione zmiany uwzględniać i wykorzystywać.

Krok II – zbieranie dowodów zmiany. Chodzi tu o zaplanowane, podczas pierwszego etapu, poszukiwanie i systematyczne gromadzenie informacji i materiałów stanowiących dowód na to, że pojawił się postęp/zaszła zmiana i na czym ona polegała. Dzięki nim możliwe będzie udokumentowanie tego, że cele krótko-, średnio- i długoterminowe oraz rezultaty zostały osiągnięte. Do podstawowych dowodów zmiany, które powinny być zbierane w procesie ewaluacji, zaliczamy:

- **liczby**, np.: liczba osób, które włączyły się w działania obywatelskie, przystąpiły do grupy samopomocowej, uczestniczyły w zajęciach świetlicy, włączyły się w działania wolontarystycznie; liczba powstałych grup; frekwencja na spotkaniach obywatelskich czy też lokalnych wydarzeniach; liczba partnerów; liczba lokalnych liderów; liczba osób biorących udział w warsztatach,
- **opinie, poglądy, doświadczenia ludzi**, np.: ich historie prezentujące sytuacje przed i po włączeniu się w OSL; wypowiedzi dotyczące tego, co ludzie myślą, czują w związku z przystąpieniem do grupy, wolontariatu – czy wzrosła ich energia, poziom samooceny, wiedza, umiejętności; liczba kontaktów, w tym również doświadczenia partnerów,
- **fotografie, artykuły prasowe, filmy** ilustrujące sytuację danej społeczności (w przypadku tych dowodów należy pamiętać, że powinny obrazować sytuacje przed, w trakcie i po działaniu),
- **raporty ze spotkań, protokoły z posiedzeń** np.: partnerów, spotkań obywatelskich.

Przy zbieraniu dowodów zmiany konieczne jest posługiwanie się kilkoma (co najmniej dwiema, trzema) metodami ich pozyskiwania. Należy ponadto pamiętać, że konieczne jest szukanie dowodów wiarygodnych, które w sposób jednoznaczny wskażą/potwierdzą, że pojawiał się jakiś postęp, nastąpiła zmiana. Oznacza to, że przy każdej zmianie organizator powinien odpowiedzieć sobie na pytanie: Czy dany dowód jest wystarczający?

Do podstawowych metod zbierania dowodów zmiany należą:

- **ankiety**, które można wykorzystać do badania poglądów i opinii szerszej społeczności,
- **wywiady pogłębione** z osobami zaangażowanymi w działania,
- **formy informacji zwrotnej**, np.: podczas spotkań o charakterze edukacyjnym, wydarzeń lokalnych, można wykorzystać krótkie formularze zawierające pytanie dotyczące np. przydatności: co było najbardziej przydatne, wartościowe, a co najmniej? Co należałoby zmienić?
- **grupy dyskusyjne** (grupy fokusowe), skupiające 6–10 osób, znajdujących się w podobnej sytuacji, np.: osoby niepełnosprawne, młodzież, samotne matki, w celu omówienia problemów oraz sposobów ich rozwiązań,
- **okrągły stół**, będący spotkaniem dotyczącym określonego problemu, na które zaprasza się kilka osób, reprezentujących różne sfery życia społecznego, np.: młodzież i ich rodziców, pedagogów, przedstawicieli organizacji zajmujących się problemami uzależnień,
- **pamiętniki lub wywiady narracyjne** z osobami zaangażowanymi w działania w ramach OSL,
- **raporty ze spotkań, warsztatów**, dokumentujące, co się działo i jakie są tego efekty,

- **notatki prasowe** (Jaka jest ich liczba? Jaki jest ich wydźwięk? Czy wzrosła liczba doniesień na temat danej społeczności?),
- **obserwacje**, które wiążą się z prowadzeniem dzienników, kart obserwacji, robieniem zdjęć dokumentujących stan wyjściowy i następnie wszelkie zmiany, jakie pojawiają się, żeby możliwe stało się dokonanie oceny zmian w czasie (ważne przy tym jest to, że nie chodzi wyłącznie o dokumentowanie stanu czystości i wyglądu domów, ale także ludzi, ich zachowań, kontaktów),
- **studia przypadku**, polegające na szczegółowym badaniu, oglądzie kilku wybranych elementów, które są związane z głównymi celami działań,
- **warsztaty/spotkania** (zdjęcia, raporty, listy, opinie, informacje zwrotne od uczestników).

Krok III – analiza dowodów zmiany. Kolejnym etapem w procesie ewaluacji jest analiza zebranych informacji, materiałów, pod kątem tego, czy stanowią one dowód na to, że nastąpił postęp, pojawiła się zmiana. Na tym etapie ważne jest posiadanie ramowego zakresu celów, założeń, wyników oraz wskaźników, które umożliwią analizę. Analiza ta prowadzi do sformułowania odpowiedzi na pytanie: czy zebrane informacje dowodzą, że zmiana zaszła? Na czym ona polega? Należy przy tym pamiętać, że zebrane informacje mogą wskazywać zarówno na wyniki pożądane, jak i niepożądane.

Krok IV – analiza wyników w odniesieniu do założonych celów. Na tym etapie, który jest ściśle powiązany z krokiem poprzednim, dokonywana jest ocena: w jakim stopniu/zakresie zostały osiągnięte założone na wstępie cele i co się do tego przyczyniło? Co sprawiło, że został osiągnięty sukces? Jakie były przyczyny jego porażki? W tym ostatnim pytaniu należy pamiętać, że przyczyny tego, że coś nie wyszło, mogą być różnorodne. Mogą być związane na przykład z tym, że:

- działania były niedostosowane do sytuacji i potrzeb mieszkańców,
- cele zostały niewłaściwie określone,

- poświęcono za mało czasu na motywowanie ludzi,
- było za mało zasobów,
- w społeczności miały miejsce konflikty, które zostały niezauważone lub nierozwiązane.

Poznanie przyczyn sukcesów i porażek ma charakter edukacyjny i jest niezwykle znaczące z punktu widzenia dalszej pracy organizatora. Wskazuje, co można powielać, ponieważ gwarantuje sukces, a czego unikać, na co uważać, żeby zminimalizować niepowodzenia.

Krok V – przygotowanie raportu i prezentowanie wyników. Ewaluacja służy uczeniu się, co oznacza, że jej wyniki powinny być szeroko upowszechniane po to, by uzasadniać ideę i sens praktykowania OSL. Winny one być prezentowane zarówno mieszkańcom, jak i przedstawicielom lokalnych instytucji/organizacji, władzom samorządowym, szerszej społeczności oraz innym praktykom. Takie podejście wiąże się z koniecznością opracowania wyników ewaluacji (ze szczególnym uwzględnieniem dowodów zmiany), które może przybierać formę:

- raportu,
- sprawozdania,
- prezentacji,
- opisu dobrej praktyki.

Uzupełnieniem tych dokumentów powinny być fotografie, a najlepiej filmy, ponieważ wizualizacja stanowi uwiarygodnienie opisów.

Forma, w jakiej prezentowane mają być wyniki ewaluacji, powinna być dopasowana do potrzeb i wymagań adresatów. Od tego, kto będzie odbiorcą, zależy to, jakie elementy powinny być w szczególności podkreślane. I tak np.: w przypadku władz podkreślenia wymagają dowody zmiany oraz poniesione koszty i zaangażowane zasoby, zaś w przypadku innych

praktyków ważny będzie cały proces, z uwzględnieniem zarówno sukcesów, jak i porażek. Należy przy tym pamiętać, że bez względu na formę opracowania materiał powinien być przedstawiony w sposób zwięzły, jasny i czytelny i, co najważniejsze, uwzględniać dowody zmiany.

Ewaluację można porównać do pieczenia ciasta:

KONTEKST:

- dziecko obchodzi swoje 7. urodziny, na które zaprosiło 10 osób.

STAN WYJŚCIOWY:

- są pieniądze na zakup składników oraz opłacenie kosztów pieczenia,
- są składniki,
- jest przepis,
- są piekarnik do pieczenia, blacha oraz naczynia i mikser do wyrobienia ciasta,
- mama jest zmotywowana do tego, żeby upiec ciasto,
- mama posiada umiejętności pieczenia ciasta.

PROCES:

- zakup składników,
- odmierzanie składników,
- mieszanie składników,
- pieczenie ciasta w piekarniku.

STAN WYJŚCIOWY:

- upieczone ciasto, które można ocenić pod kątem ilościowym (waga, rozmiar), jak i jakościowym (smak, zapach).

DOWODY SUKCESU:

- zadowolenie mamy z tego, że ciasto jej się udało i że smakowało dzieciom,
- zwiększenie wiary mamy w swoje umiejętności w zakresie pieczenia ciast,
- zadowolenie dzieci, ponieważ ciasto było smaczne, a ponadto zaspokoiło ich głód,
- mamy dzieci uczestniczących w przyjęciu poprosiły o przepis na ciasto, ponieważ bardzo smakowało ono ich dzieciom,
- jedna z mam wysłała przepis do gazetki publikującej sprawdzone przepisy,
- u jednego z dzieci wystąpiły dolegliwości żołądkowe (rezultat niezamierzony) – bliższa analiza tej sytuacji pozwoliła ustalić, że dziecko to było uczulone na jeden ze składników ciasta i nie powiedziało o tym wcześniej.

Kryteria wartości i funkcje ewaluacji

Ewaluację w procesie organizowania społeczności lokalnej można uznać za prawidłowo prowadzoną tylko wówczas, gdy:

- jest traktowana jako proces **ciągły** (a nie jednorazowe zdarzenie) i **obejmuje całość działań w danej społeczności lokalnej**. Oznacza to, że ewaluacja rozpoczyna się już na etapie badania zasobów i potrzeb, jest prowadzona systematycznie i dotyczy

zarówno realizacji poszczególnych działań, jak i całego procesu pracy w danej społeczności lokalnej,

- stanowi **uczciwą ocenę postępu**, co oznacza, że pokazuje faktyczną drogę, jaką przeszli ludzie, oraz ich pracę i zmianę, jaka stała się udziałem zarówno indywidualnych osób, grup, jak i całej społeczności. Rejestracja postępu jest możliwa tylko poprzez porównanie tego, co było, z tym co się zmieniło i obecnie jest w efekcie wspólnych działań,
- **dokonyuje analizy zarówno sukcesów, jak i porażek** oraz czynników, które się do tego przyczyniły (wyniki analizy sukcesów służą wzmacnianiu podmiotów, które miały w tym swój udział, natomiast analiza porażek służy korygowaniu dalszych planów, działań),
- **uwidacznia wszystkie aspekty zmiany**, czyli uwzględnia zarówno zmiany indywidualne, grupowe, mające znaczenie dla rozwoju danej społeczności, jak i szerszy kontekst dotyczący zmian w relacjach danej społeczności z jej szerszym otoczeniem, np. z innymi społecznościami danej dzielnicy, miasta,
- **angażuje wszystkie zainteresowane strony** (również w proces określania wskaźników zmiany, czyli pytań, na które odpowiedź wskaże, czy postęp miał miejsce, czy też nie),
- **wykorzystuje pomysłowe i twórcze podejścia** wzmacniające lub pobudzające zaangażowanie ludzi.

Jednym z podstawowych zadań ewaluacji procesu organizowania społeczności lokalnej (podobnie jak w przypadku innych metod pracy socjalnej) jest dostarczanie kryteriów, metod i środków umożliwiających ocenę racjonalności działań, realizowanych przez organizatora społeczności lokalnej. Wykonanie tego zadania jest możliwe poprzez realizowanie **pięciu funkcji ewaluacji**, do których należą:

- **poprawa planowania**, poprzez dostarczenie argumentów uzasadniających celowość podejmowania interwencji/działania,

- **poprawa jakości wdrażania**, poprzez usprawnienie procesu zarządzania interwencją/działaniami,
- **wzmacnianie odpowiedzialności**, poprzez zwiększoną skuteczność i wydajność działań realizowanych w danej społeczności,
- **wspieranie procesów uczenia się**, m.in. poprzez zwiększanie wiedzy oraz umiejętności organizatora społeczności lokalnej jako refleksyjnego praktyka,
- **wzmacnianie współpracy i współodpowiedzialności**, poprzez stosowanie zasady empowermentu, aktywizowanie oraz wzmacnianie relacji i sieci powiązań między podmiotami uczestniczącymi w działaniach realizowanych w danej społeczności lokalnej.

W odniesieniu do pomocy społecznej jako systemu ewaluacja procesu organizowania społeczności lokalnej pełni funkcję:

- **edukacyjną/poznawczą**, ponieważ wspomaga proces uczenia się organizatora społeczności lokalnej, wpływa na zwiększenie jego wiedzy oraz umiejętności,
- **administracyjną**, ponieważ pozwala na dokonywanie oceny pracy organizatora społeczności lokalnej oraz wprowadzanie i utrzymanie wysokich standardów pracy danej instytucji,
- **pobudzania i rozwoju instytucji/organizacji**, ponieważ wpływa na wzrost jej elastyczności, otwartości oraz gotowości do podejmowania nowych wyzwań.

W odniesieniu do procesu organizowania społeczności lokalnej, ewaluacja służy wypracowaniu efektywnych programów interwencji socjalnej, co oznacza, że pełni ona funkcję:

- **kontrolną**, która wiąże się z monitorowaniem sytuacji w danej społeczności przez cały okres, w którym pracuje z nią organizator społeczności lokalnej,

- **partycypacyjną**, dzięki której członkowie społeczności lokalnej mają możliwość uczestniczenia w procesach oceny ich efektywności oraz przygotowania i realizacji działań ukierunkowanych na wywołanie zmiany społecznej,
- **komunikacyjną/wspierającą**, ponieważ pozwala organizatorowi lepiej zrozumieć sytuację społeczności, z którą pracuje.

Ewaluacja uczestnicząca i edukacyjna

Ewaluacja w **OSL** nie jest eksperckim badaniem zmiany społecznej, lecz procesem, który powinien być prowadzony w oparciu o takie same zasady i wartości, jak cała praca ze społecznością lokalną. Jest ona badaniem w działaniu, **angażującym zarówno organizatora społeczności lokalnej, jak i innych aktorów życia społecznego**. Oznacza to, że organizator, po pierwsze, powinien być bezpośrednio zaangażowany w cały proces, ponieważ tylko dzięki temu ma szansę na pozyskanie dowodów świadczących o tym, że zachodzi zmiana niekorzystnej sytuacji. Dowody zmiany pojawiają się bowiem w trakcie działania i nie da się ich uzyskać, stojąc z boku, będąc biernym obserwatorem, czy też poprzez przeprowadzenie np. badań ankietowych. I, po drugie, powinien on włączać w proces ewaluacyjny inne podmioty, w tym, w szczególności, mieszkańców oraz lokalnych partnerów.

Ewaluacja uczestnicząca jest stałą pracą z ludźmi, a zatem nie należy jej traktować jako zbiór technik badawczych, lecz jako przemyślany proces wspólnego określania wskaźników, zbierania dowodów zmiany, ich analizy oraz upowszechniania wyników. W takim ujęciu wpływa ona na wzmacnianie procesu *empowermentu*. Udział różnych podmiotów w procesie ewaluacji pozwala na:

- pogłębienie oceny zmian, poprzez uwzględnienie wielu perspektyw,
- wprowadzenie bardziej celowych, kreatywnych i realistycznych korekt do przyszłej pracy; uwiarygodnienie zmiany.

Tym samym stwarza szansę na przekonanie innych osób, instytucji, władz, że podejmowane działania mają sens i warto je multiplikować. Bezpośrednim uczestnikom pozwala lepiej zrozumieć cały proces i utożsamić się z nim i jego celami (uznać je za własne). Jest dla nich płaszczyzną zdobywania wiedzy i umiejętności, które mogą być wykorzystywane w dalszej pracy na rzecz rozwoju danej społeczności.

Pewną trudnością w ewaluacji uczestniczącej jest to, że udział różnych podmiotów może skutkować tym, że będą pojawiać się różnorodne, często odmienne podejścia, które wprowadzą chaos. Żeby temu zapobiec, należy już na początku wspólnie przepracować cel ewaluacji i kryteria sukcesu (wskaźniki) oraz zbudować podejście od ewaluacji jako procesu wspólnej edukacji.

Przedmioty ewaluacji w organizowaniu społeczności lokalnej

Działania realizowane w ramach organizowania społeczności lokalnej są ukierunkowane na budowanie/wzmacnianie **potencjału społeczności lokalnej**, co daje szansę nie tylko na przetrwanie, ale również rozwój. Celem jest budowanie społeczności:

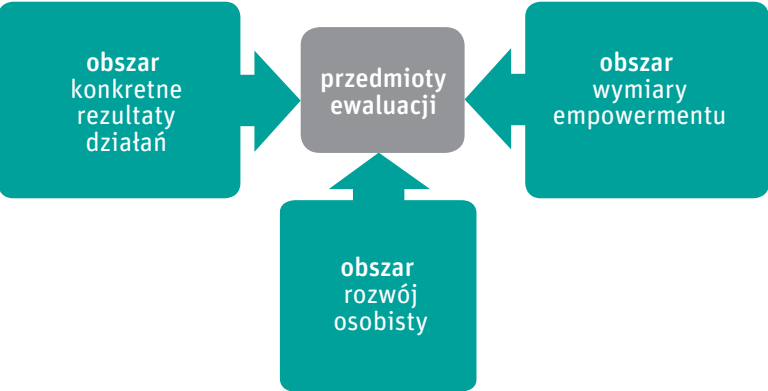
- **uczącej się**, której uczestnicy poprzez swoją aktywność zwiększają własną wiedzę oraz umiejętności,
- **sprawiedliwej**, tj. stojącej na straży praw obywatelskich oraz równości szans,
- **aktywnej**, w której ludzie angażując się w różnego rodzaju działania, organizację, nabywają coraz większą pewność siebie,
- **wpływowej**, która ma głos i wpływ na podejmowanie decyzji w sprawach dotyczących zarówno jej samej, jak i szerszej społeczności,
- **sprawnej ekonomicznie**, która stwarza miejsca pracy dla swoich członków,

- **wspomagającej**, która zna potrzeby i rozwija usługi zaspokajające te potrzeby,
- **ekologicznej**, czyli przejmującej odpowiedzialność za środowisko naturalne,
- **bezpiecznej**, w której ludzie nie mają poczucia zagrożenia przemocą czy też przestępczością,
- **przyjaznej**, w której ludzie dobrze się czują.

Procesowi budowania/wzmacniania potencjału społeczności lokalnej ewaluacji podlegają trzy, wzajemnie ze sobą powiązane jego wymiary, którymi są:

- **wymiar konkretnego działania** (będącego środkiem do osiągnięcia zmian w obszarze *empowermentu* oraz w obszarze zmiany indywidualnej) **z jego wymiernymi (materialnymi) rezultatami**,
- **wymiary *empowermentu***, stanowiące **najważniejszy przedmiot ewaluacji**,
- **wymiar rozwoju osobistego**.

Rys. 6 Przedmioty ewaluacji w OSL



Źródło: Opracowanie własne

A. Konkretnie rezultaty działań

Istotnym obszarem badania dowodów zmiany są konkretne rezultaty, będące efektem wspólnie realizowanych działań aktywizacyjnych, integracyjnych oraz edukacyjnych. W tym zakresie dowodami zmiany będą np.:

- wybudowany wspólnymi siłami plac zabaw, wymalowane klatki schodowe,
- liczba wydarzeń o charakterze integracyjnym,
- zorganizowany punkt informacji obywatelskiej,
- cykl warsztatów dla rodziców poświęcony tematyce rozwiązywania problemów wychowawczych.

Nie ulega wątpliwości, że wskazane powyżej przykłady stanowią konkretny, wymierny przykład zmiany, ponieważ:

- nie było placu zabaw – teraz jest, co wpłynęło na wypełnienie luki w możliwościach spędzania wolnego czasu przez dzieci; było na klatkach brudno – jest czysto, co poprawia estetykę i sprawia, że w czystym otoczeniu mieszkańcom żyje się przyjemniej,
- nie było wcześniej żadnych imprez, które umożliwiały wzajemne poznanie i wspólną zabawę – teraz są, w ciągu roku odbyły się np. dwa tego rodzaju wydarzenia i dzięki temu mieszkańcy mogli zawrzeć nowe znajomości lub podtrzymać stare oraz przyjemnie spędzić czas,
- mieszkańcy nie znali swoich praw i uprawnień – teraz mają możliwość ich poznania, ponieważ powstał punkt, w którym mogą uzyskać informacje na ten temat,
- rodzice nie mieli możliwości podnoszenia swoich umiejętności wychowawczych – taką szansę otrzymali poprzez zorganizowanie warsztatów.

Jednak sam fakt, że określone działania miały miejsce i że brała w nich udział określona liczba osób, nie jest wystarczającym dowodem zmiany. Refleksyjny praktyk, jakim powinien być organizator społeczności lokalnej, **poza wykazaniem rodzaju i liczby działań czy też liczby osób w nich uczestniczących** powinien poszukiwać odpowiedzi na takie pytania jak: **Czy i jak zmienili się ludzie w społeczności? Na ile poprawiło się funkcjonowanie społeczności jako całości, jak i jej poszczególnych składników?** I tak, w nawiązaniu do powyższych przykładów, należy szukać odpowiedzi na następujące pytania:

- w jaki sposób powstanie placu, malowanie klatek wpłynęły na zmianę funkcjonowania społeczności? Na ile poprawiły jakość jej życia? Co świadczy o tym, że tak się stało?
- na ile udział w imprezach poprawił stan relacji międzyludzkich?
- co wynika z tego, że mieszkańcy poznali swoje prawa? Jak to wykorzystują w codziennym życiu?
- co zmieniło się w rodzinach, dzięki temu, że rodzice uczestniczyli w warsztatach podnoszących ich umiejętności wychowawcze?
- czego się ludzie w trakcie pracy w społeczności nauczyli? Jakie nabyli nowe umiejętności, które mogą się okazać przydatne w działaniach na rzecz poprawy swojej sytuacji, jak i sytuacji społeczności?

Oznacza to, że wskazanie jedynie konkretnych, twardych efektów działań nie jest wystarczającym dowodem zmiany. Ewaluacja musi zostać zatem uzupełniona o badanie zmiany w wymiarze *empowermentu* oraz rozwoju osobistego.

B. Wymiary *empowermentu*

Empowerment jest pojęciem przeciwnym bezradności i oznacza proces wychodzenia z bezsilności lub zamierzony rezultat tego procesu – jest nim upodmiotowienie, które wyraża się odzyskaniem/wzmocnieniem

Refleksyjny praktyk, poza wykazaniem rodzaju i liczby działań, ilości osób w nich uczestniczących, powinien szukać odpowiedzi na pytania: jak zmienili się ludzie w społeczności, na ile poprawiło się funkcjonowanie społeczności jako całości, jak i jej poszczególnych składników.

przez jednostki, grupy i społeczności zdolności do kierowania własnym życiem, aktywnym włączaniem się w życie publiczne oraz podejmowaniem działań zmierzających do poprawy sytuacji własnej, jak i całej wspólnoty. *Empowerment* jako proces oznacza nabywanie wiedzy i umiejętności oraz rozwijanie zasobów warunkujących kompetentne i skuteczne funkcjonowanie w grupie i społeczeństwie. Jako rezultat jest stanem, kiedy osoby, grupy, instytucje lub społeczności mają już dostatecznie dużo siły/mocy, by realizować swoje plany życiowe, walczyć o swoje interesy.

Empowerment ma zawsze aspekt prywatny, jak i społeczno-polityczny. Pierwszy wiąże się z działaniami i procesami, których celem jest zwiększenie kontroli jednostki nad własnym życiem, wzmocnienie wiary w siebie i swoje możliwości oraz wyposażenie/wzbogacenie jej wiedzy, kompetencji i umiejętności. Aspekt społeczno-polityczny odnosi się natomiast do struktur społecznych, politycznych, ale i ekonomicznych oraz zasad i mechanizmów ich funkcjonowania, które w efekcie podtrzymują społeczne nierówności i niesprawiedliwości, wpływając tym samym na szanse przejęcia kontroli nad własnym życiem przez te jednostki, grupy i społeczności, które są dyskryminowane i marginalizowane. W społeczno-politycznym aspekcie *empowermentu* chodzi o to, by grupy i społeczności, dotychczas pozbawione możliwości realnego wpływu na opresyjne wobec nich struktury społeczne, wydobyły się z tego stanu i stały się zdolne do ustanawiania oraz odbudowywania swojego statusu w społeczeństwie jako równoprawnych, kompetentnych obywateli.

Empowerment ma wymiar obiektywny, co oznacza realne poszerzanie zakresu „sprawstwa” oraz subiektywny, rozumiany jako wewnętrzne poczucie kontroli, świadomości tego, że kolejne zdarzenia są bezpośrednio związane z określonym działaniem podmiotu w tych zdarzeniach uczestniczącego.

Wymiary *empowermentu* są niezwykle znaczące dla rozwoju społeczności lokalnej, ponieważ nie tylko łączą poszczególne jej elementy w spójną całość, ale również umożliwiają otwarcie na szersze otoczenie. W organizowaniu społeczności lokalnej wyróżnić można **pięć takich wymiarów**, które wzajemnie na siebie zachodzą i przenikają się. Od ich poziomu zależy siła i sprawczość społeczności lokalnej. Im jest on wyższy, tym

Empowerment to proces wychodzenia z bezsilności lub jego rezultat – jest nim upodmiotowienie, które wyraża się odzyskaniem/wzmocnieniem przez jednostki, grupy i społeczności zdolności do kierowania własnym życiem.

dana społeczność jest silniejsza i posiada wyższą moc sprawczą, co umożliwia i ułatwia dokonywanie zmian społecznych i rozwój, zarówno poszczególnych składników danej społeczności, jak również społeczności jako całości, oraz tworzy warunki do wychodzenia na zewnątrz i łączenia się z innymi systemami, z szerszą społecznością. Owe pięć wymiarów *empowermentu* społeczności to: **spójność, upodmiotowienie, wpływ, (za)angażowanie, kooperatywność**, w skrócie **SUWAK** (od pierwszych liter każdego z pięciu wymienionych wymiarów). Tabela druga pokazuje, co składa się na **SUWAK**, i podaje przykładowe wskaźniki współtworzących go obszarów refleksji⁴.

Obszary refleksji		Przykładowe pytania wskaźnikowe
Spójność	POZIOM SZACUNKU: szacunek do siebie i innych ludzi, zwłaszcza słabszych, obcych, odmiennych.	■ Czy ludzie mają szacunek do siebie i innych ludzi? Czy szanują „odmiennych” od siebie? Co świadczy o tym, że tak jest lub nie?
	POZIOM WRAŻLIWOŚCI: wrażliwość na drugiego człowieka/ innych ludzi, w szczególności słabszych, znajdujących się w niekorzystnej sytuacji.	■ Czy mieszkańcy są wrażliwi na sytuację/potrzeby innych członków społeczności? Co świadczy o wrażliwości lub jej braku? ■ Czy wspomagają słabszych, ludzi w potrzebie? Jakie są na to dowody? ■ Jaki jest stopień empatii wśród mieszkańców?
	POZIOM DBAŁOŚCI O RÓWNOŚĆ SZANS: poszanowanie różnorodności, włączanie grup słabszych/marginalizowanych do życia społeczności.	■ Czy zauważalna jest dbałość o zachowanie równości szans i włączanie wszystkich osób, grup, bez względu na ich cechy czy też dysfunkcje w życie społeczne? Co wskazuje na to, że tak jest lub nie jest? ■ Na ile ludzie są otwarci na „innych”?

⁴ Patrz także: M. Mendel, M. Poptońska-Kowalska, *Etyka w organizowaniu społeczności lokalnej – kilka refleksji*, w niniejszym tomie.

Spójność	POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI DO DANEGO MIEJSCA: poczucie tożsamości z miejscem, z ludźmi.	■ Czy ludzie są zadowoleni z bycia członkiem danej społeczności? Czy utożsamiają się z miejscem, z ludźmi? Co świadczy o tym, że tak jest lub nie?
Upodmiotowienie (podmiotowość)	POZIOM WIARY W SIEBIE: wiara ludzi w siebie i swoje możliwości, poczucie sprawstwa.	■ Czy przedstawiciele społeczności wierzą w siebie, swoje możliwości, w to, że mogą wpłynąć na zmianę zarówno swojej sytuacji, jak i sytuacji w społeczności? Co świadczy o tym, że tak jest lub nie? ■ Czy społeczność ma poczucie sprawstwa? Co wskazuje na to, że tak jest lub nie?
	POZIOM SAMOOCENY: zdolność ludzi do samooceny swoich mocnych i słabych stron jako człowieka i obywatela.	■ Jaką ludzie mają samoocenę? Co wskazuje, że samoocena jest wysoka lub niska? ■ Czy potrafią wskazać nie tylko słabe, ale przede wszystkim swoje mocne strony? Co dowodzi, że mają taką zdolność lub nie?
	POZIOM GOTOWOŚCI NA ZMIANĘ I POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI: zdolność i determinacja do zmiany i wzięcia na siebie odpowiedzialności.	■ Czy ludzie są gotowi i zdolni do podjęcia działań ukierunkowanych na zmianę, nie tylko swojej sytuacji, ale także sytuacji w swojej społeczności? Co na to wskazuje? ■ Czy są gotowi wziąć na siebie odpowiedzialność za swój los oraz los wspólnoty, w której toczy się ich życie? Co świadczy o tym, że tak jest lub nie?
Wpływ	POZIOM POCZUCIA WPŁYWU: możliwości wpływu na sytuację, zmianę oferowanych usług.	■ Czy mieszkańcy mają poczucie, że mogą wpłynąć na zmianę niekorzystnej sytuacji, zmianę usług? Co wskazuje na to, że tak jest lub nie? ■ Czy mają poczucie wzrostu kontroli nad losem społeczności? Czym to się objawia?

Wpływ	POZIOM DECYZYJNOŚCI: udział w procesach decyzyjnych.	■ Czy społeczność, jej przedstawiciele uczestniczą w procesach decyzyjnych dotyczących ich społeczności, kreowania lokalnej polityki? Jakiej są na to dowody, że tak jest lub nie? ■ Czy mają możliwość uczestnictwa w procesach decyzyjnych? Co świadczy o tym, że tak jest lub nie? ■ W jakim stopniu ludzie odczuwają, że mają wpływ na decyzje dotyczące ich społeczności? ■ Jaki jest wskaźnik osób/grup, które mają poczucie wpływu na decyzje?
Angażowanie	POZIOM MYŚLENIA WSPÓLNOTOWEGO: zdolność ludzi do zmiany myślenia z „ja” na „my”.	■ Czy mieszkańcy utożsamiają się ze społecznością? Czy myślą w kategoriach „my”, „nasza”, czy też jedynie myślą o sobie? Co o tym świadczy? ■ W jakim stopniu czują się członkami danej wspólnoty? ■ Czy czują, że należą do wspólnoty? Co o tym świadczy? ■ Czy uczestniczą w lokalnych wydarzeniach? Czy włączają się w działania grup/komitetów/związków/partii? Jeśli tak, na czym ich udział polega?
	POZIOM ZAUFANIA: nastawienie ludzi do siebie i innych w kategoriach zaufania.	■ Jak ludzie są do siebie nastawieni? ■ Na ile są na siebie otwarci? ■ Czy mają do siebie zaufanie? Co wskazuje na to, że tak jest lub też nie? ■ W jakim stopniu ludzie w swoich działaniach biorą pod uwagę interesy innych ludzi? ■ Na ile ludzie ufają instytucjom/organizacjom/władzy?

Angażowanie	POZIOM RELACJI: kontakty społeczne, relacje interpersonalne, komunikowanie się wzajemne.	■ Jak kształtują się relacje w społeczności między poszczególnymi osobami oraz grupami? ■ Jakich kontaktów ludzie ze sobą utrzymują? Jaka jest częstotliwość tych kontaktów? ■ Jak wygląda wzajemne komunikowanie się?
	POZIOM ŚWIADOMOŚCI PROBLEMÓW/POTRZEB: zdolność do określania potrzeb i problemów.	■ Czy mieszkańcy mają świadomość swoich potrzeb i problemów? Co o tym świadczy? ■ Czy posiadają umiejętności w zakresie określania potrzeb i problemów?
	POZIOM MOTYWACJI: chęć do podejmowania działań ukierunkowanych na rozwiązywanie istniejących problemów, na zmianę sytuacji.	■ Czy ludzie są zmotywowani do tego, żeby włączyć się we wspólne działania? Co wskazuje na to, że tak jest lub nie jest? ■ Jaki jest stopień motywacji na linii między egoizmem a altruizmem?
	POZIOM GOTOWOŚCI ORAZ ZDOLNOŚCI DO PODEJMOWANIA WSPÓLNYCH DZIAŁAŃ: zdolność i gotowość do wspólnego rozwiązywania problemów, istnienie wzorów radzenia sobie z trudnymi sprawami/problematyką, załatwiania trudnych spraw.	■ Czy ludzie są gotowi i zdolni do podjęcia działań ukierunkowanych na zmianę? Co świadczy o tym, że tak jest lub nie? ■ Czy są zdolni do zmierzania się z problemami? Co na to wskazuje? ■ W jaki sposób i w jakim zakresie angażują się we wspólne działania? ■ Jakich są formy zaangażowania w działania na rzecz wspólnego dobra?

Kooperacja (współpraca, współdziałanie)	POZIOM SIECI: powiązania/ współdziałanie pomiędzy mieszkańcami a instytucjami/ organizacjami/władzą, między lokalnymi instytucjami/orga- nizacjami (chodzi zarówno o poziom powiązań wewnętrz- nych, jak i zewnętrznych).	■ Czy w społeczności pojawiają się sieci współpracy? Co na to wskazuje? ■ Czy współpraca ma miejsce wyłącznie w ramach danej wspólnoty, czy też roz- wija się również na zewnątrz? Jakie są tego przejawy? ■ Czy można uznać, że społeczność jest zsieciowana, dobrze połączona? ■ Co świadczy o tym, że tak jest lub nie? ■ Na ile silne są te więzi/sieci?
	POZIOM OTWARTOŚCI I GOTO- WOŚCI NA WSPÓŁPRACĘ: otwar- tość głównych aktorów na zmianę oraz podejmowanie wspólnych działań.	■ Czy poszczególni aktorzy (mieszkańcy, lokalne instytucje/organizacje/władza) są otwarci na podejmowanie działań ukierunkowanych na zmianę? Jakie są na to dowody? ■ Czy są gotowi na międzyinstytucjonal- ną współpracę? Co świadczy o tym, że tak jest lub nie? ■ Czy są zdolni do wypracowywania wspólnych rozwiązań, zwłaszcza dłu- gofalowych, i podejmowania wspólnych działań? Co na to wskazuje? ■ Czy są gotowi i zdolni do podejmowania współpracy na zasadach partnerskich? Co świadczy o tym, że tak jest lub nie?

Tab. 2
Wymiary *empowermentu*

C. Rozwój osobisty

Kolejnym obszarem, który należy brać pod uwagę jest ewaluacja rozwoju osobistego poszczególnych jednostek – członków społeczności. Ma on **dwa aspekty**. O jednym była już w gruncie rzeczy mowa wyżej, przy omawianiu wymiarów *empowermentu* społeczności, chodzi tu bowiem o rozwój tych zdolności jednostek, które warunkują ich włączenie się w podejmowane w społeczności działania kolektywne, czy też szerzej – ich **poziom uczestnictwa w życiu publicznym**. Drugi aspekt natomiast dotyczy ich życia prywatnego – chodzi tu więc o **rozwój nowych umiejętności i wiedzy ważnych w sferze czysto osobistej**, np. umiejętności wychowawcze,

zawodowe, rozwój zainteresowań. Choć ten aspekt rozwoju osobistego nie jest bezpośrednim celem organizowania społeczności lokalnej, nie można go pomijać i nie dostrzegać, bowiem wiele realizowanych w społeczności działań ma na niego czasem intencjonalny, czasem nieintencjonalny, wpływ. Działania te bowiem, zwłaszcza że sfery edukacyjnej, bywają kierowane do konkretnych osób i mają na celu zwiększenie ich osobistych umiejętności i kompetencji. Dlatego też w procesie ewaluacji należy również zbierać materiały/informacje, które wskażą, czy zaszła zmiana na poziomie jednostek, indywidualnych członków społeczności, na czym ona polega, jaki ma wpływ na ich osobiste funkcjonowanie oraz jaki pożytek z tego ma społeczność lokalna.

Znajdowanie dowodów zmiany w zakresie osobistego rozwoju wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na takie pytania jak:

- W jakim zakresie zwiększyła się wiedza i umiejętności poszczególnych członków społeczności?
- Na ile wzrost wiedzy i umiejętności wpłynął na poprawę jakości ich *życia*?
- Czy udział dziecka w zajęciach świetlicy rozwinął jego zainteresowania? Czy wpłynął na poprawę wyników w nauce?
- Na co wpłynęło poznanie praw i uprawnień? W jaki sposób jest to wykorzystywane?
- Czy podniesiona aktywność zaowocowała wzrostem aspiracji osobistych i podjęciem działań zmierzających do poprawy sytuacji rodzinnej?
- Na ile zmieniła się samoocena i wiara w swoje możliwości? W czym to się przejawia?

W procesie ewaluacji organizator społeczności lokalnej musi poszukiwać dowodów zmiany w trzech wskazanych wymiarach, pamiętając jednak o tym, że są one ze **sobą ściśle połączone** i jedno działanie może przynieść

zmianę zarówno w obszarze konkretnych rezultatów, w rozwoju osobistym poszczególnych osób, jak i w kilku wymiarach *empowermentu* społeczno-ści. I tak np. w przypadku zainicjowanej grupy obywatelskiej, której celem jest zbudowanie boiska do piłki nożnej, dowodami zmiany mogą być np.:

w wymiarze konkretnych rezultatów:

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

w wymiarze *empowermentu*:

- zwiększenie poziomu gotowości i zdolności do rozwiązywania problemów, na co dowodem jest fakt, że siedem osób zgłosiło się do grupy i wspólnie pracowało, dzięki czemu powstało boisko,
- nastąpienie zmiany, jeśli chodzi o relacje międzyludzkie. Dowodem na to są wypowiedzi członków grupy, którzy stwierdzili, że wcześniej znali się tylko z widzenia, a teraz, dzięki wspólnej pracy, zaprzyjaźnili się i zaczęli się ze sobą spotykać. Organizator zaobserwował ponadto, że członkowie grupy przynajmniej raz w tygodniu przychodzą na boisko ze swoim rodzinami i wspólnie spędzają ze sobą czas,
- zwiększenie poziomu motywacji. Dowodem w tym zakresie jest fakt, że trzy osoby z grupy, która budowała boisko, zgłosiły inicjatywę zrobienia przy nim ławeczek.

w wymiarze rozwoju osobistego:

- jedna z osób pracujących przy budowie boiska powiedziała organizatorowi, że ta praca była dla niej bardzo ważna, ponieważ dzięki niej uwierzyła, że *coś potrafi, bo do tej pory wydawało jej się, że*

do niczego się nie nadaje i dlatego nawet nie próbowała szukać pracy, a teraz może zacząć to robić.

Zmiany w wymiarze osobistego rozwoju czy też *empowermentu* mogą być oczywiście zupełnie inne niż te wskazane powyżej. Mogą również nie pojawić się wcale i jedynym efektem pozostanie boisko oraz jednorazowa aktywność osób, które włączyły się w jego budowę. Ale żeby to stwierdzić, trzeba na bieżąco monitorować proces i zbierać dowody dokumentujące zmianę lub jej brak. I na tej podstawie wprowadzać korekty do planów działania. Ważne przy tym jest zwracanie uwagi zarówno na aspekty pozytywne, jak i negatywne, ponieważ np. zainicjowanie grupy dla osób niepełnosprawnych może skutkować tym, że obserwowalny jest wzrost poziomu zaufania, budowania pozytywnych relacji, współdziałania, ale mają one miejsce wyłącznie w obrębie grupy. Natomiast jej członkowie nie utrzymują żadnych relacji z szerszą społecznością, nie uczestniczą w żadnych wydarzeniach lokalnych, co nie wpływa pozytywnie na proces *empowermentu* całej społeczności lokalnej.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że wskazane powyżej przedmioty ewaluacji dotyczą zarówno społeczności o charakterze terytorialnym, jak i kategoriałnym. Organizator społeczności lokalnej musi zawsze pamiętać, że jego praca nie może ograniczać się do pracy wyłącznie z określoną grupą, traktując ją w oderwaniu od społeczności terytorialnej, której jest składnikiem. Takie podejście nie wpływa bowiem na zwiększanie wymiarów *empowermentu* społeczności.

Organizator społeczności lokalnej, jako agent zmiany społecznej, stara się pomóc społeczności w nabyciu/odzyskaniu podmiotowości i sprawczości.

Uwaga końcowa

Organizator społeczności lokalnej, jako agent zmiany społecznej, stara się pomóc społeczności w nabyciu/odzyskaniu podmiotowości i sprawczości. To bardzo odważna *misja, która wymaga ogromnej odpowiedzialności*. Źle wykonywana oznacza nie tylko porażkę zawodową samego organizatora. To przykre, ale, jak mówi porzekadło, to zaledwie „pół biedy” (a nawet dużo mniej). „Pełna bieda” polega na tym, iż staje się ona wówczas działaniem, w gruncie rzeczy, przeciwnie skutecznym. W przypadku organizowania społeczności lokalnej przeciwnie skuteczność oznacza, iż sytuacja

ludzi, którym mieliśmy pomóc, tak naprawdę pogarsza się. Symboliczne mury oddzielające ich od reszty społeczeństwa jeszcze raz, w ich doświadczeniu, okazują się nie do pokonania, a oni sami ponownie odczuwają swą bezsilność. Przy takim obrocie sprawy najgorsze jest to, iż wiemy, że to nie wynik nieuchronności losu, ale, mówiąc kolokwialnie, rezultat kiepsko wykonanej pracy. Refleksyjne organizowanie społeczności to być może najlepsze, co możemy zrobić, by się takich doświadczeń ustrzec.

Aneks 1:
Narzędzie pomocnicze do ewaluacji konkretnych działań/interwencji
(z przykładowym wypełnieniem)

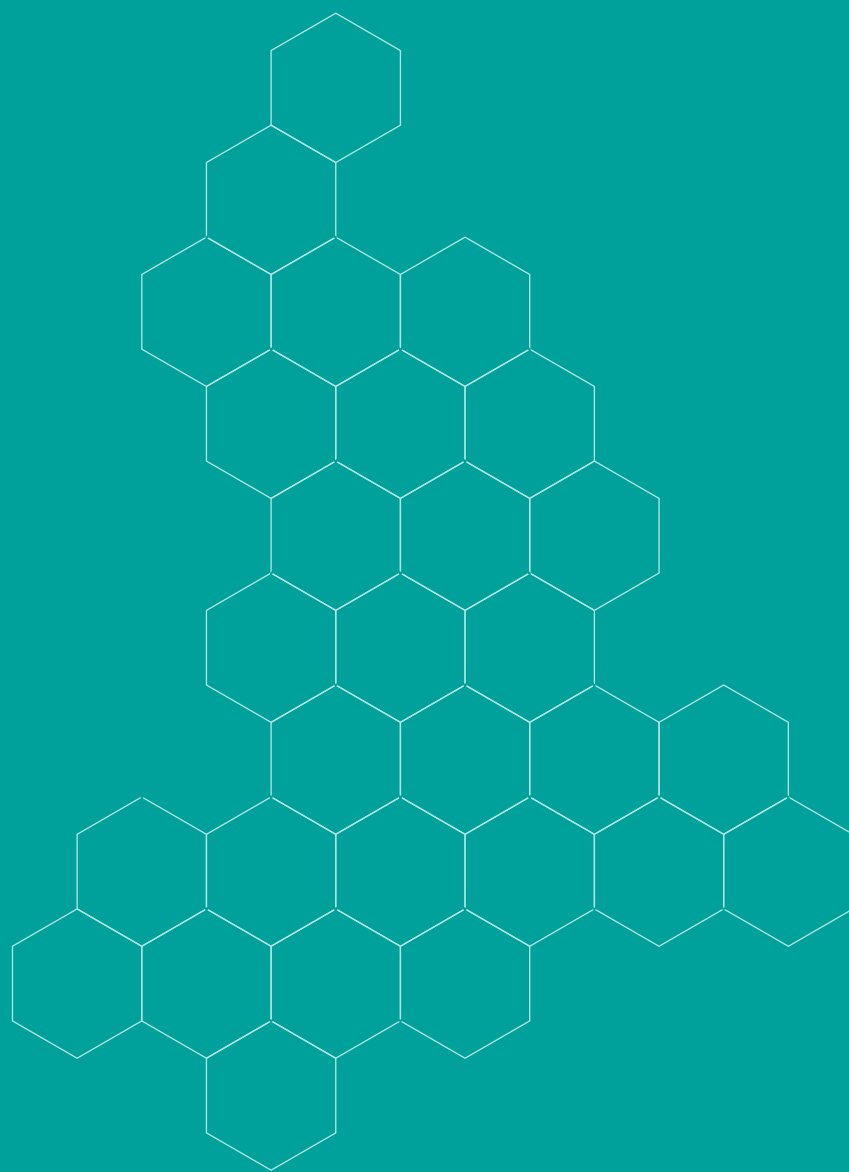
Stan wyjściowy	Opis działania/ usługi/ interwencji	Stan po działaniu	Dowody zmiany	Co się nie udało i przyczyny tego stanu rzeczy
Np.: zły stan estetyki terenu i budynków. Mieszkańcy są nieaktywni, nie podejmują działań na rzecz rozwiązywania swoich problemów.	Zorganizowanie spotkania obywatelskiego. Zainicjowanie grup obywatelskich: Posprzątanie terenu i posadzenie krzewów. Posprzątanie czterech klatek schodowych i pomalowanie ścian.	Poprawiła się estetyka terenu. Poprawił się wygląd jednej z klatek, w przypadku drugiej jest czyściej.	Teren został posprzątny i zostały posadzone krzewy. Posprzątnane zostały dwie klatki schodowe, w tym jedna została również pomalowana. W spotkaniu obywatelskim uczestniczyło czterdzieści osób. Część z nich włączyła się w działania na rzecz rozwiązywania lokalnych problemów – powstały dwie grupy obywatelskie, w skład których weszło piętnaście osób, przy czym pięć osób wzięło udział zarówno w pracach porządkowych terenu, jak i klatek. Pojawiał się jeden lider, który zorganizował pracę.	Nie zostały posprzątnane dwie klatki, a trzy nie zostały pomalowane. Przyczyna: brak zaangażowania mieszkańców z poszczególnych klatek spowodował, że uczestnicy grupy obywatelskiej uznali, że nie będą pracować za kogoś.

Aneks 2:
Narzędzie pomocnicze do ewaluacji wymiarów *empowermentu*.
Poszczególne rubryki należy wypełnić na wstępie, a następnie, po analizie dowodów zmiany, okresowo, np. raz na kwartał, i na zakończenie cyklu działań (wpisy podane przykładowo).

Wymiary empowermentu		Ocena poziomu w skali 1–5: 1 – brak 2 – niski poziom 3 – średni poziom 4 – dobry poziom 5 – wysoki poziom	Przejawy	Dowód zmiany
Spójność	Poziom szacunku	1	Ludzie źle mówią o innych, nie mają szacunku dla innych.	Wypowiedzi podczas wywiadów. Obserwacja organizatorów.
	Poziom wrażliwości	1	Mieszkańcy nie są wrażliwi na potrzeby innych ludzi, uważają, że każdy powinien radzić sobie sam, twierdzą, że od pomagania jest opieka społeczna.	Wypowiedzi mieszkańców oraz pracowników socjalnych.
	Poziom dbałości o równość szans	1	Mieszkańcy nie szanują „inności”, dyskryminują grupę Romów, która mieszka na tym terenie.	Wypowiedzi mieszkańców, pracownika socjalnego i policjanta. Obserwacja organizatora.
	Poczucie przynależności do danego miejsca	2	Jedynie część mieszkańców utożsamia się z miejscem. Większość nie uważa, że jest to ich miejsce na ziemi. Brak dbałości o stan środowiska.	Wypowiedzi mieszkańców oraz księdza proboszcza. Obserwacja organizatora. Fotografie stanu terenu i budynków.

Upodmiotowienie	Poziom wiary w siebie			
	Poziom samooceny			
	Poziom gotowości na zmianę i poczucie odpowiedzialności			
Wpływ	Poziom poczucia wpływu			
	Poziom decyzyjności			
Angażowanie	Poziom myślenia wspólnotowego			
	Poziom zaufania			
	Poziom relacji			

Angażowanie	Poziom świadomości problemów, potrzeb			
	Poziom motywacji			
	Poziom gotowości oraz zdolności do podejmowania wspólnych działań			
Kooperacja	Poziom sieci			
	Poziom otwartości i gotowości na współpracę			



Organizator społeczności lokalnej jako refleksyjny praktyk w praktyce

Magdalena
Dudkiewicz

Jak pisze Barbara Bąbska: „Proces organizowania społeczności lokalnej nie może być prowadzony schematycznie i rutynowo, poprzez mechaniczne wprowadzenie kolejnych narzędzi czy też metod pracy. Idea **OSL** wymaga, żeby organizator społeczności lokalnej był refleksyjnym praktykiem, działającym z przekonaniem, że to, co robi, ma sens i służy dobru danej społeczności lokalnej. Osoba, której od początku pracy towarzyszy refleksja nie tylko nad sytuacją danej społeczności, ale również nad własną postawą i własnymi działaniami. Refleksyjny praktyk nie tylko bardzo dokładnie przygotowuje się do pracy oraz realizuje zaplanowane działania, ale co równie ważne, w sposób świadomy bada/sprawdza ich efekty. Poddaje krytycznej analizie zarówno sukcesy, jak i porażki, zaś wyniki wykorzystuje do planowania dalszych działań lub modyfikowania już istniejących planów”¹.

Celem niniejszego opracowania jest możliwie wierne odtworzenie tego, **co spotyka praktyka, gdy dokonuje refleksji nad swoim działaniem** prowadzonym z wykorzystaniem metody **OSL**. Jak pokazują badania prowadzone podczas działań pracowników socjalnych, proces ten jest nie tylko bardzo złożony, ale przede wszystkim w poszczególnych miejscach przebiega w sposób zróżnicowany. Pracownicy socjalni, którzy uczestniczyli w cyklu szkoleniowym prowadzonym przez Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL**, w ramach projektu „Standardy w Pomocy” posługiwali się wprawdzie jednym, wypracowanym przez ekspertów i przekazywanym na szkoleniach modelem **OSL**, jednak **za kluczowy należy uznać proces dostosowywania, praktycznego zastosowania teoretycznego, uniwersalnego podejścia do konkretnych, lokalnych uwarunkowań**. To zresztą nic dziwnego ani tym bardziej niepokojącego. Model z natury rzeczy nie może

¹ B. Bąbska, *Recenzja narzędzi ewaluacyjnych w zakresie pracy ze społecznościami lokalnymi* (maszynopis).

stanowią recepty na działanie, a tylko – może aż – szkielet, na którym każdy pracownik socjalny, planując i realizując swoje działania w konkretnej społeczności i z konkretnymi ludźmi, w oparciu o lokalne uwarunkowania i indywidualne doświadczenia, buduje własny korpus działania, *nota bene*, niejako z definicji – poddawany nieustannym modyfikacjom.

Wydzielenie etapów służących do zaprezentowania przebiegu działań organizatora społeczności lokalnej [ma charakter zdecydowanie umowny](#). Wiele, jeśli nie większość działań, które dla klarowności wyводу zostały zaliczone do konkretnych etapów, w rzeczywistości toczy się nieustannie. Nawet podjęcie decyzji o tym, że chce się pracować metodą OSL nie jest, jakby się mogło wydawać, jednorazowe. Taka decyzja jest podejmowana niemal ustawicznie, z założeniem, że z upływem czasu wpływa na nią coraz więcej czynników zewnętrznych, często w bardzo ograniczonym stopniu zależnych od samego organizatora i jego działań, a leżących po stronie instytucji, w której jest zatrudniony, osób, na rzecz których prowadzi swoje działania oraz całego lokalnego otoczenia².

Dla zaprezentowania, jak w praktyce przebiega proces wchodzenia w rolę organizatora społeczności lokalnej, warto jednak pokusić się o [odtworzenie go na podstawie relacji z rzeczywistych działań](#). W opracowaniu wykorzystane zostały dwa podstawowe źródła wiedzy, każde o nieco odmiennym charakterze:

- [raporty końcowe przygotowane przez opiekunów poszczególnych grup organizatorów społeczności lokalnej](#), którzy zostali do nich przypisani w zależności od wielkości miejscowości, w której prowadzili swoje działania. W raportach dotyczących poszczególnych pracowników (pt. „Zmiana w uczestniku”) opiekunowie omówili indywidualne karty poszczególnych uczestników oraz podsumowali swoje obserwacje, zapis przebiegu [badań fokusowych](#), przeprowadzonych z przedstawicielami poszczególnych grup organizatorów społeczności lokalnej oraz ich analizy wykonane przez Martę Wieczorek dla Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL.

² Por.: M. Dudkiewicz, *Socjokulturowe uwarunkowania wdrażania metody OSL na poziomie lokalnym*, w: T. Kaźmierczak (red.), *Organizowanie społeczności lokalnej: aplikacje, wdrażanie, przyszłość*, Prace Laboratorium Innowacji Społecznych nr 4, Warszawa ISP/CAL 2014.

Fragменты wypowiedzi pochodzące z dwóch podstawowych źródeł w dalszej części opracowania zostały zaznaczone kursywą. Jako pomocnicze źródło, stwarzające kontekst dla opisywanych zagadnień, potraktowany został materiał zebrany podczas [badań terenowych](#) prowadzonych przez zespół pod kierunkiem Magdaleny Dudkiewicz, w ośmiu wybranych lokalizacjach, w których organizatorzy społeczności lokalnej prowadzili swoje działania. Podsumowanie badań stanowi tom: *Oblicza zmiany lokalnej – studia przypadków*³.

[Pierwszy kontakt z metodą: czy to mi w ogóle odpowiada?](#) [Czy wierzę, że da się to zrobić?](#)

Gdy pracownik socjalny dowiaduje się o metodzie OSL może na to zareagować na kilka sposobów. Czasem myśli: „Znów coś wymyślają, tyle tych szkoleń”. Może ucieszyć się, że to nareszcie coś innego, ale też przestraszyć, pomyśleć: „Tego się nie da zrobić w tym biurokratycznym systemie”. [To oczywiste i naturalne, że przyszłemu organizatorowi społeczności lokalnej najpierw towarzyszą wahania, niepewność, czy się do tego nadaje](#). Wpływ na to, jaką decyzję podejmie, często ma zwykła ludzka ciekawość, chęć podjęcia wyzwania i dokonania zmiany w dotychczasowym życiu zawodowym, liczą się też wcześniejsze zainteresowania, doświadczenia w działalności społecznej oraz szczególne nastawienie do życia.

Podejmowanie decyzji to zatem etap, który prowadzi do odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania. Pierwsze brzmi: [„Czy ja się do tego nadaję](#) [chcę, umiem, mam predyspozycje, jestem przekonany]?”. Drugie: [„Czy sądzę, że to się da zrobić](#) [w mojej instytucji, w mojej społeczności i czy w ogóle ta metoda jest skuteczna]?”. Bo może być tak, że tego rodzaju działania *wynikają raczej z konieczności wywiązania się z zobowiązań projektowych niż przekonania i chęci pracy z mieszkańcami*, a dodatkowo może pojawić się przekonanie, że bardziej właściwy dla podejmowania

To oczywiste i naturalne, że przyszłemu organizatorowi społeczności lokalnej najpierw towarzyszą wahania, niepewność, czy się do tego nadaje.

³ M. Dudkiewicz, *Oblicza zmiany lokalnej – studia przypadków*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013.

tego rodzaju działań jest ktoś inny, np. *trzeci sektor, bo to musi robić ktoś, kto ma, za przepraszaniem, jaja, nie boi się i ma zasoby*. To swego rodzaju „rachunek sumienia” – *im więcej braków i zagrożeń organizator sobie uświadomi, tym bardziej odpowiedzialnie podejmie decyzję, która, niezależnie od zewnętrznych uwarunkowań, zawsze pozostaje osobistą decyzją konkretnego człowieka*, mającą wpływ zarówno na jego karierę zawodową, jak i życie osobiste oraz samoocenę. Taka analiza szans i zagrożeń odbywa się w dwóch zasadniczych obszarach⁴. Pierwszy to *wiedza, doświadczenie i umiejętności w zakresie:*

- *podstaw teoretycznych* nabytych w ramach procesu kształcenia i/lub szkoleń i staży w zakresie aktywnej polityki społecznej oraz środowiskowej pracy socjalnej,
- *pracy metodą projektu*, np. w ramach projektów systemowych, POKL, projektów CAL i/lub PAL,
- *wiedzy dotyczącej funkcjonowania państwa i jego instytucji*: stosowania prawa, wskazywania i docierania do właściwych instytucji, w kompetencjach których leży rozwiązywanie poszczególnych problemów,
- *aktywizacji społecznej, zawodowej i edukacyjnej* – pracy w środowiskach problemowych, np. z rodzinami wykazującymi bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzeniu gospodarstwa domowego, organizacji wolontariatu, tworzenia grup samopomocowych,
- *pracy ze społecznościami kategorialnymi i grupami*, np. poprzez prowadzenie świetlicy socjoterapeutycznej przeznaczonej dla dzieci z rodzin, w których występuje problem alkoholowy, pracę z osobami bezdomnymi, organizację czasu dzieciom, młodzieży i seniorom, pracę poprzez grupy wsparcia, organizacje akcyjnych imprez okolicznościowych (np. świątecznych), prowadzenie szkoleń,

⁴ Katalog zagadnień został opracowany w oparciu o materiał pochodzący z raportów końcowych opiekunów poszczególnych grup.

- *umiejętności społecznych*, np. doświadczenia w prowadzeniu spotkań grupowych, pracy w zespole, delegowania zadań i uprawnień, nawiązania pozytywnych relacji z ludźmi, motywowania ludzi do działania, predyspozycji menadżerskich, a także do podejmowania decyzji, mediacji, rzecznictwa interesów,
- *diagnozowania sytuacji społecznych*, np. rozeznania potrzeb klientów, diagnozowania zasobów i potrzeb społeczności, wykorzystywania w praktyce zdobytej wiedzy, diagnozowania przyczyn krytycznych sytuacji życiowych z określeniem sposobów ich przezwyciężenia, stosowania metod i technik badawczych i umiejętności interpretowania zebranych danych,
- *budowania sieci współpracy* w środowisku lokalnym:
 - *z instytucjami publicznymi* i ich przedstawicielami, np. pedagogami szkolnymi, kuratorami, asystentami rodzinnymi, pielęgniarkami środowiskowymi, ZUS-em, sądami, PFRON-em, urzędami pracy, policją, instytucjami zarządzającymi mieniem komunalnym, instytucjami kultury,
 - *z lokalnym otoczeniem społecznym i obywatelskim*, w tym z sektorem pozarządowym, grupami nieformalnymi, wolontariuszami, lokalnymi liderami, czy wreszcie tworzenie sieci partnerstw lokalnych.

Drugi obszar stanowią *osobiste motywacje i predyspozycje*, w tym:

- *poziom przekonania o możliwościach wdrażania OSL*, wiara w powodzenie tego rodzaju działań, cierpliwość w oczekiwaniu na zachodzące zmiany, wiara we własne siły i możliwości,
- źródło decyzji o przystąpieniu do projektu, *odpowiedź na pytanie, dlaczego się na to decyduje*: czy ktoś mi kazał (może uzależnił od tego możliwość dalszej kariery zawodowej), może chodzi mi o nauczenie się czegoś całkiem nowego i zmianę dotychczasowego sposobu funkcjonowania w zawodzie,

a może o nauczenie się czegoś, co pozwoli mi lepiej wykonywać dotychczasowe obowiązki,

- **obawy**, np. przed niesprostaniem wymaganiom projektu lub oczekiwaniom przełożonych,
- **gotowość do ustawicznego kształcenia i samokształcenia**, świadomość braków wiedzy i chęć jej uzupełniania,
- **umiejętność radzenia sobie z emocjami**: prawidłowego reagowania na sytuacje, na które nie ma się wpływu, radzenia sobie ze stresem i sytuacjami problemowymi,
- **pewność siebie, asertywność**, gotowość na nowe wyzwania, zdolność do bronięcia własnego stanowiska i poradzenia sobie z możliwym brakiem zrozumienia i innymi sytuacjami problemowymi, umiejętność przełamywania oporu w sposób taktowny i skuteczny.

Oczywiście decyzja o podjęciu próby działania metodą **OSL** nie jest w żadnym razie prostą wypadkową dokonanej samooceny. **Kluczowe jest uświadomienie sobie braków i odpowiedzenie na pytanie, czy jest się gotowym je uzupełniać, czy chce się wciąż doksztalać.** Wówczas można świadomie rozpocząć proces edukacji, aktywnego poszukiwania źródeł wiedzy i umiejętności, które mogą stać się pomocne w działaniach podejmowanych przez Organizatora.

Wybór miejsca działania i diagnoza: gdzie podjąć działania? Jak zdobyć możliwie dużo informacji?

Swoje działania **OSL**-owcy prowadzą w bardzo różnych społecznościach i środowiskach. Niektórzy w takich, które wcześniej dobrze już znali, zwłaszcza wówczas, gdy pełnili w nich funkcję terenowego pracownika socjalnego, czasem świadomie decydują się pracować w środowisku mniej rozpoznanym – wówczas szczególnie ważna jest „chemia” z pracownikiem odpowiedzialnym za ten rejon. W każdej sytuacji diagnoza wygląda

niecو odmiennie. Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że w znanym organizatorowi środowisku będzie mu łatwiej, tymczasem **zastosowanie metody OSL wymaga innego spojrzenia na ludzi, którzy wcześniej byli po prostu klientami pomocy społecznej.** Teraz kluczowe jest dostrzeżenie, że stanowią społeczność. Takie „inne spojrzenie” bywa trudne, często wymaga pokonania własnych uprzedzeń, stereotypów, jednak gdy taki proces się powiedzie, czasem prowadzi do zaskoczenia, że w miejscu, po którym pracownik socjalny spodziewał się „wszystkiego najgorszego”, które przywykł traktować jako „worek bez dna”, miejsce nieustannego, głównie materialnego wspierania – wcale nie jest tak źle. Praca na potencjałach, a nie na deficytach, stanowi kluczowe wyzwanie – **niezależnie od tego, jak szeroką i skuteczną sieć poparcia i współpracy uda się organizatorowi zbudować, najważniejszymi jego partnerami zawsze pozostanie społeczność, na rzecz której prowadzi swoje działania.** Taka zmiana optyki bywa często trudniejsza właśnie wobec społeczności dobrze znanej. W takim przypadku bowiem trzeba zdobyć się na obiektywne, nienaznaczone wcześniejszymi doświadczeniami spojrzenie, co nie jest łatwe. Jeśli natomiast środowisko, w którym **OSL**-owiec będzie działał nie jest mu dobrze i od dawna znane, czekają go inne wyzwania. Musi zarówno rozpoznać ogólną atmosferę, jaka panuje w miejscu, gdzie ma działać, jak i zidentyfikować i scharakteryzować poszczególne kluczowe osoby, z którymi będzie starać się podjąć współpracę, ewentualnych, zwykle nieformalnych, liderów społeczności. Poszukuje też osób mających duży potencjał społeczny, który dotąd pozostawał w uśpieniu. I chociaż zwykle pierwsze spostrzeżenia nie są pozytywne, rzeczywistość okazuje się bardzo złożona, zasadnicze wyzwanie stanowi właściwe ułożenie relacji **OSL**-owca ze społecznością. Chodzi przede wszystkim o **wyważenie pomiędzy konieczną dozą empatii i zrozumienia, a zdolnością formułowania stanowczych wymagań, egzekwowania zobowiązań, po prostu traktowania członków tej społeczności jak partnerów, a nie klientów.**

Niezależnie od tego, jaka była wcześniejsza relacja Organizatora ze społecznością, w obrębie której będzie prowadził swoje działania, ma przed sobą kilka wyzwań, związanych z posiadanymi lub koniecznymi do uzupełnienia umiejętnościami⁵:

Niezależnie od tego, jak szeroką i skuteczną sieć poparcia i współpracy uda się organizatorowi zbudować, najważniejszymi jego partnerami zawsze pozostanie społeczność, na rzecz której prowadzi swoje działania.

⁵ Katalog zagadnień został opracowany w oparciu o materiał pochodzący z raportów końcowych opiekunów poszczególnych grup.

- diagnozowanie społeczności terytorialnej i kategoryjnej,
- rozpoznanie jej zasobów i potencjałów,
- rozpoznanie jej potrzeb i deficytów,
- konstruowanie mapy zasobów i potrzeb,
- prowadzenie badania poprzez działanie.

Diagnoza prowadzona przez organizatora społeczności lokalnej musi także dotyczyć **znacznie szerszego środowiska i kontekstu społecznego, w tym jego zasobów i potencjałów**, m.in.:

- podejścia władzy lokalnej i instytucji publicznych – zarówno do instytucji pomocy społecznej, jak i do wprowadzania nowych metod działania społecznego,
- istnienia i jakości aktywnych środowisk,
- sytuacji gospodarczej i politycznej,
- historii i problemów wszystkich mieszkańców, nie tylko tych, którzy są członkami społeczności, do której organizator kieruje swoje działania.

Pierwsze działania – poszukiwanie sojuszników: kto będzie chciał i mógł pomóc w pracy metodą OSL?

Sukces organizatora społeczności lokalnej w równym stopniu zależy od niego samego, jak i od wsparcia, jakie dla podejmowanych działań uda mu się uzyskać w środowisku. Na każdym kroku towarzyszą mu badawcze spojrzenia, zwykle jego **działania od samego początku są na cenzurowanym**, nawet, jeśli otoczenie kibicuje, to jednak, jak to bywa zwykle przy pojawianiu się nowych rozwiązań i schodzeniu z utartych szlaków, jest

szczególnie wyczulone na możliwe potknięcia i nieprawidłowości. Przed organizatorem stoi więc co najmniej kilka wyzwań. Dotyczą one zarówno sfery czysto organizacyjnej, jak i kulturowej i mentalnej⁶, co wymaga nieustannej gotowości do mediowania i negocjowania pomiędzy różnymi ważnymi dla działań organizatora osobami i instytucjami, i często wiąże się z koniecznością radzenia sobie z lokalnymi uprzedzeniami, konfliktami i stereotypami. Tylko opanowanie wielu umiejętności pozwoli organizatorowi skutecznie zbudować lokalne sieci współpracy i **doprowadzić do zaistnienia realnych (nie fasadowych) partnerstw**, których działanie okaże się pomocne dla wdrażania metody OSL. Te umiejętności to m.in.⁷:

- organizowanie i prowadzenie spotkań (zarówno potencjalnych partnerów/koalicjantów, jak i spotkań obywatelskich), a także tworzenie społecznościowych wydarzeń lokalnych,
- zaplanowanie i wdrażanie systemu komunikacji pomiędzy lokalnymi partnerami poprzez wypracowanie kontaktów i relacji z potencjalnymi liderami w środowisku,
- motywowanie i mobilizowanie innych (także poprzez organizowanie wolontariatu) oraz delegowanie zadań,
- identyfikacja barier i możliwości, jakie wiążą się z pracą w partnerstwie,
- inicjowanie i wzmacnianie działań obywatelskich, w tym tworzenie grup obywatelskich, samopomocowych i edukacyjnych,
- wypracowywanie wspólnych zasad pracy i wizji dotyczących pracy metodą OSL.

Odrębne wyzwanie, także natury zarówno mentalnej, jak i organizacyjnej, stanowi zapewnienie sobie przez organizatora wsparcia w obrębie Ośrodka Pomocy Społecznej. Kluczowe wydaje się doprowadzenie do sytuacji,

⁶ Zob. M. Dudkiewicz, *Socjokulturowe uwarunkowania...*

⁷ Katalog zagadnień został opracowany w oparciu o materiał pochodzący z raportów końcowych opiekuńców poszczególnych grup.

w której zespół Ośrodka będzie miał świadomość, że OSL to długofalowy proces polegający na pracy z ludźmi i przez ludzi oraz ugruntowanie zarówno we władzach placówki, jak i innych pracownikach socjalnych przekonania, że sukces organizatora docelowo opłaci się także im wszystkim, że wdrażanie metody OSL to nie pole do rozgrywek i rywalizacji w obrębie instytucji, lecz rozwój potencjału, który może zostać na różne sposoby wykorzystany przez osoby pełniące w niej odmienne funkcje i realizujące odmienne zadania w lokalnej społeczności. Tylko wtedy możliwe będzie:

- wykorzystanie wiedzy zgromadzonej przez pracowników socjalnych (uzupełnionej wynikami pogłębionej diagnozy prowadzonej przez organizatora) do planowania pracy w społeczności,
- skoordynowanie pracy współpracowników i w efekcie wzmocnienie współpracy w zespole ośrodka,
- stworzenie płaszczyzny wymiany doświadczeń i wypracowywania wspólnych rozwiązań,
- wydzielenie funkcji organizatora (lub w większych ośrodkach zespołu OSL) i realne delegowanie tam zadań przez kierownictwo, z podkreśleniem znaczenia stosowania metody dla rozwoju społeczności lokalnych.

Zaawansowane działania – praca z wybraną społecznością: jak radzić sobie na co dzień?

Co w codziennej praktyce oznacza bycie organizatorem społeczności lokalnej?

Przychodzi moment, gdy organizator może wreszcie bardziej „wtopić się” w społeczność, która już albo go zaakceptowała, albo przynajmniej przyzwyczała się do jego obecności i aktywności. Pojawia się nadzieja, że skoro projekt wchodzi w najważniejszą fazę, to organizator zacznie wreszcie zbierać plony swojej pracy. Jednak właśnie teraz w pełni uświadamia on sobie najważniejsze trudności. Niby każdy zdaje sobie z tego

sprawę od początku, jednak teraz już wie na pewno, że musi długo czekać na efekty, a ich zmierzenie nie będzie łatwe. W działaniach nastawionych na zainicjowanie zmiany społecznej niestety słabo sprawdza się logika metody projektowej, która wymaga wcześniejszego planowania działań. Planowanie stoi bowiem w sprzeczności z dynamiką procesu społecznego. Jak tu z góry planować, co się zrobi, gdy w praktyce nigdy nie wiadomo co i kiedy „zaskoczy”, jak pogodzić swoistą „inżynierię społeczną” z postulatem upodmiotowienia społeczności, który zakłada podążanie organizatora za jej uświadamianymi potrzebami, wyzwolenie w ludziach poczucia autonomii, tożsamości i sprawstwa. Wiąże się to także z koniecznością nieustannego balansowania pomiędzy utrzymywaniem zaufania ludzi a przekazywaniem im informacji, że nie jest się ich opiekunem, że muszą radzić sobie sami: podejmować decyzje i brać za nie odpowiedzialność.

Tymczasem oczekiwania wobec organizatora ze strony społeczności bywają ogromne, ale niestety często wzajemnie sprzeczne. Chęć otrzymywania nieustannego wsparcia miesza się z przekonaniem o własnej niezależności, jak na dłoni widoczny jest konflikt między potrzebą korzystania z wolności i samodzielności a potrzebą pomocy i opieki. Organizator na co dzień musi radzić sobie także z konfliktem między wartościami, poglądami i swoimi celami (założonymi w realizowanym projekcie), a tymi, które dominują w społeczności, w obrębie której podejmuje on swoje działania. Bardzo często oznacza to potrzebę przełamania naturalnych obaw społeczności przed nadchodzącą zmianą, często po wielu latach marazmu.

Taka sytuacja w naturalny sposób sprzyja niepewności i zagubieniu, a nawet zniechęceniu i powstawaniu u organizatorów poczucia wypalenia. Szczególnie silnie odczuwają wówczas potrzebę wsparcia, kontaktu z „bratnią duszą”, czy to w obrębie instytucji, która ich zatrudnia, czy wśród partnerów, z którymi współpracują w obrębie społeczności, czy też całkiem poza nią, co pozwala nabrać dystansu i wrócić do równowagi. Inna konstatacja mogąca prowadzić do zniechęcenia dotyczy tego, że organizator musi często radzić sobie z tym, że w rzeczywistości nie tak wiele od niego zależy, bowiem jego działania są na wiele sposobów uwikłane w złożone okoliczności. O wartości pracy wykonanej przez organizatora świadczą dokonania innych. Ten paradoks nie powinien go zniechęcać

lecz, wręcz przeciwnie, stanowić źródło satysfakcji, ponieważ świadczy o wysokim poziomie profesjonalnej realizacji zadań w zakresie OSL. To sukces organizatora, ponieważ, przypomnijmy, pracuje on kompetentnie i skutecznie wtedy, gdy jego działania skutkują aktywnością innych, a w społeczności uruchomiony zostaje drzemiący w niej potencjał.

Sytuacji nie ułatwia też **trudność z rozgraniczeniem sfery prywatnej od zawodowej**. To zarówno kwestia emocji, które trudno w działaniach organizatora zostawić za sobą po powrocie do domu, jak i czasu – praca ze społecznością często wymaga niestandardowych godzin, a nawet zaangażowania w szczególnych momentach, takich jak np. święta Bożego Narodzenia. Jakby tego wszystkiego było mało, Organizator nieustannie „potyka się” o własną niekompetencję i bezradność. To moment, w którym **dochodzi do weryfikacji poziomu jego gotowości do ciągłego samokształcenia oraz wyciągania wniosków z kolejnych, często zupełnie niespodziewanych, dobrych i złych wydarzeń**.

Jednak w pewnym momencie organizator dostrzega, że „coś zaskakuje”. **Społeczność zaczyna go potrzebować i traktować w inny sposób. Inaczej niż dotąd potrzebowała i traktowała pracownika socjalnego**. Tym samym zostaje zainicjowana szczególna wymiana. To jeszcze nie czas, by organizator mógł się wycofać (niepewność kiedy i czy ogóle taki moment nadejdzie stanowi permanentny element pracy metodą OSL, bo organizator zawsze ma *problem, jak ma się stąd powoli wycofywać. Oczywiście, obserwować i patrzeć, co się dalej dzieje...* Jednak jest to **pierwsza zapowiedź przyszłej samodzielności i podmiotowości, jaka staje się udziałem społeczności**. Refleksyjnych praktyków nie opuszczają obawy, żeby to nie było takie krótkotrwałe, że upłynie jakiś czas i damy spokój. Wciąż zastanawiają się, jak to zrobić, żeby to zadziało i towarzyszy im niepewność w odniesieniu do świeżo upieczonych liderów w społeczności: żeby nie było czegoś takiego, że po pewnym czasie oni się wypalą. I co dalej? Organizator wie, że wciąż musi *jakoś ich wzmacniać w tych działaniach i pomagać im, spotykać się, omawiać problemy, nie uciekać od nich, na bieżąco kontrolować te działania*.

Organizator pracuje kompetentnie i skutecznie wtedy, gdy jego działania skutkują aktywnością innych, a w społeczności uruchomiony zostaje drzemiący w niej potencjał.

Ewaluacja: czy cele zostały osiągnięte? Jak rozpoznać symptomy zmiany społecznej? Czy decyzja o moim zaangażowaniu w pracę metodą OSL była słuszna?

Ewaluacja, początkowo w postaci bieżącego monitorowania działań, refleksyjnemu praktykowi towarzyszy właściwie od samego początku. To często źle rozumiane, np. nagminnie mylone z kontrolą, pojęcie ma dla organizatora **dwa podstawowe wymiary. Pierwszy dotyczy działań prowadzonych przez organizatora i efektów, które wywołały one w społeczności**. Organizator stara się, poprzez wiele cząstkowych ewaluacji, dotyczących np. tego, jak przebiegały prowadzone przez niego spotkania z mieszkańcami, dokonać identyfikacji postępów wdrażania modelu OSL, określić możliwe trudności i sposoby ich eliminowania. Jednym słowem, poprzez rzetelne monitorowanie wyników swojej pracy, dokonać analizy podejmowanych działań i wywołanych procesów pod względem zgodności z modelem OSL, a także odnaleźć i udokumentować dowody zmiany w społeczności. Pojawiają się pytania dotyczące tego, na ile społeczność, w obrębie której działa organizator, można uznać za dobrze zorganizowaną. A zatem, czy jest ona *otwarta, aktywna i chętna do działania, z inicjatywą, o otwartych kanałach komunikacji oraz o poczuciu odpowiedzialności i sprawczości*? Czy jest *silna wewnętrznie* i charakteryzuje ją *poczucie więzi*? Czy zatem jest *zintegrowana*, tzn. czy jej członkowie *idą w jednym kierunku, czy jest otwarta na zmiany, gotowa do działania, przede wszystkim nieszukająca własnych korzyści, a korzyści ogółu*? Czy jest *systematyczna* oraz *spójna* w takim znaczeniu, że *potrafi samodzielnie odpowiadać na swoje potrzeby (...), tworzyć odpowiednie rozwiązania, a nie żerować na innych, umie rozwiązać większość swoich problemów w ramach swoich struktur, umiejętności, zasobów*? Czy *podjęte decyzje to już nie są decyzje jednostki, tylko całej społeczności, a ludzie zaczęli ze sobą więcej rozmawiać, czyli problem przegadywać wspólnie, a nie samemu się borykać z czymś tam*? Czy są w tej społeczności *liderzy, którzy działają*? Oczywiście odpowiedzi na te pytania nie są jednoznaczne. Krótki czas działania projektu sprawia, że *jest trochę jeszcze do pracy, do popracowania z tą społecznością, po półtora roku pracy spośród 500 osób faktycznie 10 jest zaangażowanych, a reszta jakby obserwuje na razie, są takimi obserwatorami bardziej niż pewnymi uczestnikami*. Problem wciąż stanowi ograniczone zaangażowanie członków społeczności –

pozostała część społeczności [...] przygląda się, czeka, aż się wszystko za nią zrobi. [...] Potrzebuje wsparcia i wzmocnienia. Negatywne konsekwencje wynikają też z akcyjności działań, zamiast systematyczności i związanych z tym braku stabilności i konsekwencji w działaniach, wynikający często także z braku liderów gotowych czasem pójść pod prąd preferencji i wyborów pozostałych członków społeczności. W efekcie *jak jest ktoś, kto to pilnuje, kto koryguje ich działania, to idą w dobrym kierunku. Natomiast jak dostają większą swobodę, to na przykład pojawia się alkohol. Nie ma takiego człowieka, który byłby takim hamulcem albo takim wzorem, który potrafi ich zatrzymać.* A może po prostu to jest początek – jest entuzjazm, jest zapał, jest ta chęć, natomiast w dalszym ciągu będą wymagać wsparcia, pomocy? Dokonując ewaluacji swojego oddziaływania na społeczność, **organizator staje przed koniecznością zbilansowania dotychczasowych zmian na lepsze z zakładanymi efektami.** Nie jest łatwo odpowiedzieć na pytanie, czy zainicjowane przez organizatora zmiany pozwalają już stwierdzić, że zrealizowaliśmy pewne cele, osiągnęliśmy pewien sukces, co namacalnie widać [...], że jest ta siła sprawcza, jesteśmy w stanie zrobić coś sami. I to jest dla mnie ta siła, potencjał tych ludzi. Takie przekonanie, że jestem gotowy na zmiany, że świadomie chcę dokonywać tych zmian i taką postawę aktywną tym wyrażam. Ale tylko uczciwe oszacowanie skali zmian, które już zaszły, wskazanie ich dowodów, pozwala organizatorowi ocenić, na ile dobrze odnalazł się w metodzie OSL, na ile chce i potrafi takie działania kontynuować.

To naturalny wstęp do drugiego wymiaru ewaluacji, który wprost dotyczy samooceny organizatora i tego, jak postrzega trafność podjętej przez niego decyzji o pracy metodą OSL. **Organizator staje przed koniecznością odpowiedzi na pytania:** „Co ja z tego mam: satysfakcję? doświadczenie? lepszą pozycję zawodową?”. W końcu wszystko sprowadza się do pytania: „Czy moja decyzja była słuszna? Czy dziś, bogatszy o zdobyte doświadczenia, podjąłbym taką decyzję?”. Pojawiają się naturalne wątpliwości: *ja jako pracownik instytucji, w której pracuję, nie mogę brać odpowiedzialności za nich. Jeżeli oni nie są gotowi, aby brać odpowiedzialność za działania, zadania, to myślę, że to się po prostu nie uda. Będzie to tak długo prowadzone, jak te instytucje będą prowadziły ich za rączkę, a jak ta ręka zostanie cofnięta, to znów będą siadać. A nie tędy droga, w moim odczuciu. Zobaczmy, jak to będzie wyglądało w przyszłości. Takie*

Tylko uczciwe oszacowanie skali zmian, które już zaszły, wskazanie ich dowodów, pozwala organizatorowi ocenić, na ile dobrze odnalazł się w metodzie OSL.

są plany, pomysły, a czy da się je zrealizować... to trudno mi powiedzieć. W oszacowaniu tego wymiaru pomocne okazuje się udzielenie przez organizatora szczerych odpowiedzi m.in. na następujące pytania⁸:

- czy potrafię **pracować w oparciu o projekt, jednocześnie radząc sobie z koniecznością elastycznego dostosowywania go do dynamicznie zmieniającej się sytuacji społecznej?** Czy dla tego celu potrafię efektywnie zarządzać informacją i zasobami? Czy potrafię monitorować i dokumentować podejmowane działania i zachodzące zmiany oraz dokonywać analizy zebranego materiału? Jak radzę sobie z zaskakującymi sytuacjami, które trudno wpisać w logikę projektową, jak reaguję, gdy mimo że *jak coś nowego zaczynam, to szacuję, staram się przewidzieć, czy to się uda, czy nie uda, jak ci ludzie się w tym odnajdą, to okazało się, że ludzie, którzy na początku najslabiej rokowali, oni w zasadzie tworzą grupy obywatelskie i rozwiązują jakiś tam problem, który zostanie poruszony na spotkaniu obywatelskim. I to osoby z przeszłością taką burzliwą – i po zakładach karnych i perypetie znaczne. I często są to osoby, które były trochę w kolizji też z naszym ośrodkiem, z pracownikami socjalnymi. Oni się cudownie odnaleźli w tym i tu widać efekty tej metody OSL-owskiej. Jakie ona potrafi przynieść korzyści, jakie zmiany w tych ludziach. I to, że ci ludzie też sami zauważają zmiany i to mówią.* Albo wówczas, gdy w społeczności, w której my pracowałyśmy, mnie zaskoczyło, że ludzie są bardzo chętni do działania. *Ja spodziewałam się jakiegoś oporu, mówię tutaj głównie o osobach starszych. To jest wieś i myślałam, że osoby starsze są zajęte, gdzieś tam nie będą chętne do wyjścia. Okazało się wręcz odwrotnie. I tak właściwie potrzeba było tylko takiego impulsu, który to wszystko uruchomił, dał wsparcie i wzmocnienie. I to wystarczyło do tego, żeby zaczęły samodzielnie działać, organizować się i korzystać z tego potencjału, który w nich jest i korzystać z dostępnych instytucji tam na miejscu.* Czy potrafię w pełni wykorzystać potencjał takiej sytuacji? Czy potrafię sporządzać i na bieżąco modyfikować mapę zasobów

⁸ Katalog zagadnień został opracowany w oparciu o materiał pochodzący z raportów końcowych opiekunów poszczególnych grup i uzupełniony materiałem z badań fokusowych.

i potrzeb? Jak radzę sobie z koniecznością nie tylko formułowania, ale także weryfikowania celów i działań? Czy wzrosła moja umiejętność myślenia perspektywicznego o pracy w społeczności? Często sprowadza się to do pytania, czy *uważam, że moja dalsza praca zawodowa potoczy się z wykorzystaniem wiedzy i umiejętności zdobytych podczas cyklu szkoleniowego...*?

- ...zwłaszcza w kontekście tego, czy radzę sobie ze świadomością, że w społeczności zmiany z natury rzeczy następują i będą następowały „wolno”? *Czy fakt, że na rozwój społeczności lokalnej pracuje się wiele lat i że jest to proces długofalowy, wpływa na mnie motywująco, czy raczej mnie zniechęca?* Czy może cechuje mnie brak konsekwencji w działaniu, mam skłonność do działań pozornych i „pójścia na skróty”? Powstaje zatem pytanie, na ile jestem w stanie zaakceptować fakt, że *tam jest społeczeństwo wieloprotobowe i te problemy są złożone*. I że chociaż ta metoda, którą wprowadziliśmy na tym terenie przyniosła już zadziwiające wręcz rezultaty (...) to jednak to nie jest taki poziom, że oni już rozwiązują sobie wszystkie swoje problemy i zaspokajają wszystkie potrzeby. Ale należy docenić przynajmniej już to, że mają inicjatywę własną.
- Jak oceniam swoje przekonanie do słuszności wdrażania modelu OSL i widzę się w roli organizatora społeczności lokalnej? Czy odczuwam satysfakcję z pracy tą metodą? Jaki jest mój poziom motywacji do dalszego rozwoju w tym kierunku? Czy może w moim przypadku barierę stanowi zmienna motywacja, i w efekcie brak mi przekonania do kontynuowania działań? Czy praca metodą OSL to dla mnie podstawowy sposób funkcjonowania w pracy socjalnej, czy traktuję ją jako dodatkowe zadanie wykonywane, jeśli pozwolą na to inne obowiązki? A zatem: czy jestem tylko deklaracyjnie przekonany do słuszności wdrażania modelu OSL i brakuje takiego potwierdzenia w moim praktycznym działaniu, czy raczej idzie to w dobrym kierunku? I [pojawia się] naprawdę wzrost u mnie takiego potencjału, że człowiek może, musi i przede wszystkim potrafi.

- Czy w wyniku pracy metodą OSL wzrosły moje kompetencje w zakresie budowania relacji z osobami, dla których pracuję? Najważniejsze wymiary w tym zakresie to: bycie uważnym na ludzi i ich potrzeby, konsekwencja w działaniu, otwartość na uwagi i sugestie, mediowanie i nastawienie na rozwiązanie konfliktów, gotowość do bycia sprzymierzeńcem społeczności, a nie kontrolerem zachowań jej członków, właściwe reagowanie na konflikt w społeczności, w tym umiejętność diagnozowania źródeł oporu i radzenie sobie z nim. Powstaje pytanie, czy może wciąż czuję się niepewnie w sytuacjach konfliktowych w społeczności? Czy zwiększyła się moja otwartość na przejmowanie inicjatywy przez mieszkańców, wzmacnianie i edukowanie liderów? Czy mogę powiedzieć, że moja praca z wybraną społecznością lokalną jest prowadzona w odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby, umożliwia angażowanie mieszkańców w realizację wspólnie zaplanowanych inicjatyw? Czy dostrzegam społeczność także w kontekście drzemających w ludziach potencjałów? Czy rozumiem, jaką wagę ma sytuacja, w której osoba, która korzysta z pomocy naszego ośrodka od ponad dwudziestu lat, gdzie pracownik socjalny był pewien, że tam nie ma innych możliwości ani zasobów, przy tworzeniu piaskownicy ten pan pokazał nam swoje umiejętności stolarskie. To był dla mnie taki szok, naprawdę. Poprzez to, że ktoś tam go zauważył przy tej pracy. Na razie pracuje na umowę zlecenie, ale przez to wszystko zmienił się jego styl życia. Już nie jest osobą bezrobotną, już ma zatrudnienie, już inaczej na to patrzy. Takie dowartościowanie, że ktoś go zauważył, to, że ten fach, który ma w ręku, się przydaje.
- Jak wzrosły moje umiejętności konieczne dla prowadzenia skutecznych działań socjalnych, takie jak badanie potrzeb i problemów mieszkańców także w ramach prowadzenia działań, delegowania uprawnień, proszenia o wsparcie? Czy też może nie pracowałem w społeczności w oparciu o zaplanowany i ciągły proces pracy z mieszkańcami, moje działania miały charakter nieuporządkowany i traktowane były przeze mnie jako ewentualne działania do podjęcia w przyszłości?

- Jak oceniam swoją gotowość do dalszego kształcenia? Czy jestem świadomy kluczowego znaczenia informacji i wiedzy w procesie **zmiany społeczności**? Czy szkolenia i zdobyte w czasie projektu doświadczenia uświadomiły mi, *jak wiele rzeczy muszę się jeszcze nauczyć, biorąc pod uwagę funkcjonowanie społeczności lokalnej, i chcę jak najlepiej uzupełnić posiadane braki?* Oraz czy zdaję sobie sprawę, że *mimo posiadanej wiedzy potrzebna jest mi praktyka?*
- Na ile zdaję sobie sprawę z koniecznych poświęceń i jestem gotów podporządkować się specyficznym wymogom pracy metodą **OSL**? Czy na razie czuję, że mogę to pogodzić i jest to dla mnie odskocznia właśnie od tego wykluczenia społecznego, od tej bezradności, od tych osób ciągle uzależnionych od systemu pomocy społecznej, od ich często agresywnego zachowania w stosunku do pracownika socjalnego, czy też dla mnie nie jest w ogóle do zaakceptowania, a wiem, że jest konieczne – bez tego nie ma pracy ze społecznościami lokalną. To są godziny pracy. To nie może być praca od 7 do 15, to musi być nienormowany czas pracy. Ale dla mnie i dla mojej rodziny jest to po prostu nie do przyjęcia. Więc jakby już ta sytuacja powoduje, że ja się nie nadaję do pracy ze społecznościami lokalną pod względem takiego stuprocentowego zaangażowania.
- Jak w wyniku pracy metodą **OSL** zmieniła się moja samoocena? Czy mam większą wiarę we własne siły i możliwości? **Jak radzę sobie z pełnieniem funkcji animatora, organizatora sieci społecznych i lokalnego polityka społecznego w środowisku zmiany?** Na ile wzrosła moja asertywność i umiejętność radzenia sobie ze stresem? Jak radzę sobie z tym, że trzeba być gruboskórnym, nie przejmować się, być gotowym, że dostanie się po grzbiecie, że się oberwie. Bo najczęściej się obrywa temu... to jest tak: jak nie ma sukcesu, to wiadomo, kto jest winny; a jak jest sukces, to ojców jest wielu. I trzeba być gotowym, że tam można dostać reprimendę czy w jakiś sposób być napastowanym. Czy w moim przypadku taka sytuacja skutkuje tym, że coraz bardziej się zniechęcam do branży i myślę o zmianie pracy? Może zatem jestem niewystarczająco przekonany do samodzielnego pełnienia funkcji **OSL**?

- Czy udział w projekcie w znaczący sposób podniósł moją wiedzę i kompetencje w zakresie funkcjonowania społeczności lokalnej oraz czynników wpływających na jej rozwój, w zakresie **znajomości zasad aktywnej polityki społecznej** oraz **umiejętności przekładania założeń strategicznych na konkretne działania**? Czy zmieniły się moje dotychczasowe przyzwyczajenia „dostarczania gotowych rozwiązań” na projektowanie ich wspólnie z mieszkańcami? Czy może pozostaję niewystarczająco przekonany do słuszności wdrażania **OSL** i podchodzę do tego raczej na zasadzie: „jak będę musiał” niż „tak chcę, jestem przekonany?”. Czy dostrzegam i doceniam przejawy samodzielności, w tym także umiejętności właściwego skorzystania przez osoby, które wcześniej pozostawały bierne z lokalnych zasobów (mają przecież tam świetlicę parafialną. Wiedzieli, że to jest wspólne, że można z tego korzystać, ale nie korzystali. Jakby nie byli do końca pewni, czy to jest ich, ogólnodostępne), a także swoich uprawnień (jedna z mieszkanek ulicy (E) sama poszła do pani burmistrz, umówiła się na spotkanie, byłam z niej bardzo dumna. I powiedziała jej, że jest bardzo brzydka przestrzeń zieleni przed barakiem i ona chce to zmienić. Pani burmistrz już wiedziała, która to jest ulica, więc powiedziała: »dobrze, to my to załatwimy«. A ona mówi, że nie, ona sama chce to załatwić, tylko proszę mnie umówić na spotkanie z osobą, która pomogłaby to załatwić. (E) dostałam telefon: „Wie pani co? **BZM** dał mi 1000 zł, tylko mam o to dbać”. I faktycznie dba). Czy w pełni rozumiem i doceniam znaczenie tego, że osoby, które wcześniej nie przejawiały takiej świadomości teraz uczą się podejmować decyzje ważne dla nich, uczą się takiej świadomości i tego, że mają prawo głosu. Chyba głównie nasza praca jest na to skierowana, aby uczyć ludzi takiej świadomości i prawa podejmowania decyzji. Że oni są ważni, mają te prawa.
- Czy czuję się pewniej w relacjach społecznych z innymi instytucjami i środowiskami w społeczności lokalnej? Czy wzrosły moje kompetencje w zakresie rozpoznawania potencjału społeczności (w tym wolontariatu i liderów) oraz wykorzystywania go do prowadzonych działań? Czy umiem zidentyfikować zasoby i z nich korzystać w pracy **OSL**? Potrafię tworzyć grupy zadaniowe

i pracować w oparciu o ich dynamikę? Jak radzę sobie z tworzeniem sieci kontaktów, rozwijaniem partnerskich relacji, budowaniem koalicji oraz, w ich obrębie, dochodzeniem do konsensusu i określaniem wspólnego celu? Czy może zainicjowana przeze mnie sieć współpracy nie jest jakoś tam bardzo dobrze zorganizowana; najczęściej jest to na zasadzie, że „coś z tego mam”?

- Czy umiem kreować wizerunek podejmowanych działań i wykorzystywać w tym celu wybrane narzędzia? Czy mam przekonanie, jeżeli naprawdę czegoś chcę, to z pomocą różnych narzędzi, partnerów oraz zaangażowanych ludzi mogę osiągnąć wszystko, a ogromny potencjał w liderach dodaje mi siłę, znaleźliśmy wspólny język, przed nami ogrom pracy, ale jest już akceptacja i komunikacja; czy może jednak wciąż zagrożenie stanowią zaburzone relacje pomiędzy partnerami, dominują działania akcyjne inicjowane przez Ośrodek? A może jednak myślę, że ta siła we mnie jest, że to jest taka umiejętność, że potrafię [dotrzeć] do wszystkich. Gdzieś tam w głowie mam ich wszystkich, nie tylko tych, z którymi fajnie i dobrze, i poleci szybko, tylko też znowu wracam do nich jeszcze raz zapukać. To jest to, co udało mi się uzyskać.

Ostatnią kwestię stanowi dokonana przez organizatora ocena szans zakorzenienia się metody OSL i możliwości dalszego działania w placówce, która jest jego miejscem pracy. Pojawia się pytanie o to, czy dotychczasowe działania zyskały uznanie u współpracowników i przełożonych? Czy do udziału w projekcie motywowało mnie wsparcie bezpośrednich przełożonych, czy raczej demotywująco na mnie wpływa brak zrozumienia idei OSL przez kierownictwo placówki i jakiegokolwiek wsparcia, a może wręcz utrudnianie pracy, a nawet niszczenie tego, co do tej pory udało się wypracować? Nawet jeśli sytuacja nie jest aż tak konfliktowa, to organizator może uznać, że po prostu dyrekcja nie akceptuje tego rodzaju działań lub, że po wprowadzeniu zmian organizacyjnych w Ośrodku otrzymał szereg nowych i dość absorbujących zadań, co może spowodować brak czasu na pracę ze społecznością lokalną, a przynajmniej nie w oczekiwanym zakresie, lub występuje brak możliwości Ośrodka do zapewnienia zastępstwa, nie sprzyja zachowaniu ciągłości i trwałości zapoczątkowanej pracy. Często zwyczajnie rozmów brakuje, żeby porozmawiać, żeby

powiedzieć (ja ze swojej strony), co się dzieje; i tak samo chciałabym ją zapytać przy tej zmianie organizacyjnej, czy to będzie jakieś stanowisko. A w efekcie pojawia się przekonanie, że znikąd pomocy (...) czuję się zostawiona sama sobie w tej pracy – podejście szefa jest takie bardzo obojętne. Najtrudniej jest wtedy, gdy jednocześnie jest brak współpracy ze strony pracowników socjalnych (...) pracownik socjalny nawet nie przyszedł na spotkanie partnerskie, kiedy ono było jakby na jego rejonie, terenie (...) może też lęk, że będzie miał więcej pracy. Bardzo trudno jest organizatorowi osadzić metodę OSL w Ośrodku, jeśli czuje, że jest postrzegany w kategorii szalona i dziwna, że „po co to robisz?”.

Organizator, nawet jeśli formalnie zakończył już działania w ramach konkretnej społeczności, wciąż przygląda się, kibicuje i stara się delikatnie ochraniać i wspierać rozbudzony przez siebie, raczkujący proces zmiany społecznej. Największe jego marzenie, to by zmiany okazały się trwałe. Wiele by dał za przekonanie, że społeczność może już samodzielnie działać i funkcjonować. Udziałem organizatora niejednokrotnie stają się korzyści emocjonalne, chociaż najczęściej organizatorzy wyciągają ze swoich doświadczeń wiele wniosków, które dotyczą złożoności takiego działania, jednoczesnego doznawania radości i problemów pracy socjalnej, bogactwa, pozytywnych i negatywnych zaskoczeń, jakich dostarcza lokalna społeczność. Bo raz jest tak, że naprawdę zobaczyliśmy, że mają potencjał, chcą, jest ich dużo (...) naprawdę są bardzo chętni. A wcześniej byli tacy zamknięci. A czasem organizator ma przekonanie, że to tak samo jak z tymi budynkami, bo one są teraz odświeżone, kolorowe, fajne, jest piaskownica. Ten tatuś, który nadużywa alkoholu, jest niby umyty, bo my tam przychodzimy. Ale boję się, że jak pójdziemy za miesiąc w to samo środowisko, że będzie siedział z piwem na tym podwórku. Powstaje wątpliwość, jak ocenić, że wciąż obawiamy się, żeby to nie było takie hasłowe, jednorazowe, z okazji czegoś tam, i jak sobie poradzić w sytuacji, gdy w takiej grupie seniorów prężnie działającego stowarzyszenia na tyle ta świadomość wzrosła, że poczuli się, że im wszystko się należy. A jakby nie zauważają wokół siebie dokładnie takiej samej grupy seniorów, jakby na trochę innym poziomie, ale takiej samej. Nie są w stanie zrozumieć, dla mnie to jest takie jakieś niepojęte. I obojętne było mi przykro, że jeden drugiego w tym samym położeniu nie jest w stanie zrozumieć. Z całą wyrazistością organizator uświadamia sobie wówczas, jak wielką rolę

w procesie, który zainicjował, **odgrywa czas**, oraz stara się sobie radzić z ciągłą niepewnością, czy obrana droga jest słuszna, a metoda skuteczna, że *to jest długofalowy proces i trudno tutaj tak jednoznacznie powiedzieć zmiany. Bo na pewno jakieś tam zmiany małe są, ale to cały czas jakby ewoluje, tak? To trzeba jeszcze poczekać, żeby jakieś tam wnioski wysnuwać, takie konkretne. To trzeba czasu. Bo ci ludzie po prostu... bo system ich popsuł, bo coś tam źle wpłynęło na nich. I praktycznie teraz trzeba wszystko obrócić do góry nogami; to jest taka praca od nowa, od pokazania im, że można żyć inaczej.*

Promocja: jak pokazać innym, o co w tym wszystkim chodzi, i zapewnić wsparcie dla kolejnych działań?

Organizator społeczności lokalnej często natyka się na nieufność, czasem nawet spotyka go odrzucenie: *powiedziałam, kim jestem, w jakim celu przychodzę, to ona w nieprzyjemny sposób ze mną rozmawiała, mówiąc o pomocy społecznej, o stereotypach, o tym, co większość ludzi twierdzi: rozdawnictwo pijakom itp. Wiedziałam, że ma dużo do powiedzenia, wiedziałam, że taka jest z relacji innych osób, dlatego mi zależało, żeby ona pomimo tego, że jej się buzia nie zamyka, żeby przyszła na to spotkanie. I faktycznie przyszła i okazała się liderem w tej grupie, w której była.* Dotyczy to nie tylko ludzi, dla których pracuje, lecz także jego własnej instytucji i całego otoczenia lokalnego, w tym władzy. Paradoksalnie, jest trochę swój (bo pracuje na swoim terenie), a trochę obcy, bo inicjuje zmiany – nie łąda sztuką jest te dwie role pogodzić. Dodatkowo, instytucjonalne osadzenie w placówce pomocy społecznej raz bywa dla organizatora ułatwieniem, a kiedy indziej „kulą u nogi”, zwłaszcza, gdy jest on też odpowiedzialny za wsparcie materialne dla społeczności, w obrębie której prowadzi swoje działania. Podobnie rzecz się ma w odniesieniu do wcześniejszych doświadczeń aktywizacyjnych. Jeśli organizator działa w miejscu, gdzie wcześniej były już realizowane jakieś działania, np. **CAL** lub **PAL**, to wprawdzie społeczność może być lepiej przygotowana i łatwiej akceptować takie formy wsparcia, jednak z drugiej strony, co bardzo ważne w odniesieniu do promocji, trudne może okazać się rozróżnienie tych metod w praktyce. Na to wszystko nakładają się kontakty z mediami

i przepływ informacji, nad którym od pewnego momentu organizatorowi trudno jest zapanować, *bo nagle przychodzi telewizja, artykuł i jest telefon: „Po co tam? Jak tam? Jakbyście to zrobiły? A czemu teraz o tym głośno?”. I nie wiesz, czy to jest dobre czy złe. Bo z jednej strony trzeba się promować, reklamować, mówić, że to jest dobre, trzeba w jakiś sposób się aktywizować. Mało tego: instytucje, różne rady w mieście powołują się na współpracę z nami, na partnerstwa; one o tym mówią. To wychodzi od nich, więc nagle gdzieś my się pojawiamy i dostajemy po prostu w łeb.*

Powstaje zatem pytanie, **na ile organizatorowi udało się opanować narzędzia komunikacji w społeczności lokalnej i promocji swoich działań**. Czy umie przygotować plan, a następnie przeprowadzić społecznościowe wydarzenie lokalne? Czy umie, z wykorzystaniem właściwych narzędzi informacyjnych, skutecznie poinformować o tym potencjalnie zainteresowane osoby i instytucje? Czy wreszcie jego starania, dotyczące informowania i promowania działania metodą **OSL**, znajdują swoje miejsce i stają się elementem odpowiednio zakorzenionej w kulturze organizacyjnej działalności informacyjnej **OPS-u**? I **czy organizator rozumie w pełni znaczenie budowania dobrego wizerunku, czy jest w pełni przekonany do tego, że publiczny wizerunek instytucji pomocowej i jej personelu oraz pracy socjalnej bezpośrednio przekłada się na skuteczność jego działań podejmowanych z wykorzystaniem metody OSL?**⁹

Nie jest też łatwo jasno określić i, co najważniejsze, wyjaśnić innym teoretyczne ramy modelu **OSL**. Promocja w działaniach organizatora ma co najmniej cztery wymiary:

- pierwszy wymiar dotyczy **zaimplementowania metody OSL w strukturze i działaniach OPS-u**¹⁰,
- drugi wymiar to cel promocyjny, czyli **pokazanie swoich działań, a przez to metody OSL, szerszej „publiczności”, całej**

⁹ Zob. M. Dudkiewicz, *Jak nas widzą, tak nas piszą – wizerunek publiczny pracowników socjalnych*, w: M. Rymsza, *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Pomiedzy służbą społeczną i urzędem*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.

¹⁰ Zob. M. Dudkiewicz, *Znaczenie procesu wewnętrznego PR dla trwałego osadzenia metody OSL w instytucji pomocy społecznej*, w: *Organizowanie społeczności lokalnej jako usługa społeczna*, Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL**, Warszawa 2014.

miejsowości, w której organizator prowadzi swoje działania, a w dalszej perspektywie wyjście z tą informacją także poza kontekst lokalny. Na ile radzę sobie z *dobrym przepływem informacji, przekazywanie (...) na bieżąco (w miarę naszych możliwości) tego, jakie są cele realne, na czym ta praca polega, że to nie są cele do osiągnięcia za tydzień, za miesiąc, za rok, ale to jest proces długoterminowy*, komunikować się w języku korzyści i w efekcie potrafię zapobiegać sytuacji, gdy np. nauczyciele, kiedy inicjujemy współpracę ze szkołami, obawiają się, czy *my im wolontariuszy nie zabierzemy (...), bo po prostu nie zrozumieli naszych intencji?*

- trzeci wymiar dotyczy już nie tylko projektu i metody OSL, ale za jego pomocą *uwiarygodnienia i zmiany wizerunku OPS w społeczności, w tym także podniesienia jego prestiżu w oczach lokalnych władz* oraz profesjonalnego radzenia sobie z sytuacją, kiedy *nie każdy to rozumie, a na pewno tego nie rozumie samorząd, dla którego najważniejszy jest efekt: szybki, trwały rezultat i jeszcze taki spektakularny. A tu się po prostu tak nie da. Zasadnicze wyzwanie stanowi dobry przepływ informacji, przekazywanie im na bieżąco (w miarę naszych możliwości) tego, jakie są cele realne, na czym ta praca polega, że to nie są cele do osiągnięcia za tydzień, za miesiąc, za rok, ale to jest proces długoterminowy*,
- czwarty kontekst dotyczy zagadnień związanych z *nieprawidłowym i zaniedbanym wizerunkiem pomocy społecznej*, gdy *oni w ogóle są wrogo nastawieni do pomocy społecznej (oni, w sensie władza) i też do klientów pomocy społecznej. Czasami mam wrażenie, że lepiej do klientów niż do nas – pracowników*.

Bogactwo doświadczeń organizatorów społeczności lokalnej z pewnością nie da się odtworzyć jedynie w oparciu o ich relacje zebrane podczas krótkich wywiadów grupowych i oceny osób towarzyszących im podczas działań. Tym trudniej opisać te różnorodne doświadczenia w krótkim opracowaniu. Jednak próba przyjrzenia się doświadczeniom i refleksjom, które formułują ci, którzy pierwsze doświadczenia w pracy

metodą OSL mają już za sobą, może z pewnością stanowić cenny punkt wyjścia dla rozważań tych, którzy dopiero zastanawiają się nad podjęciem tego wyzwania. Nie chodzi przy tym o zniechęcanie kogokolwiek, lecz o wykorzystanie doświadczeń „starszych kolegów” w podjęciu świadomej i dojrzałej decyzji, mającej istotne konsekwencje zarówno zawodowe, jak i osobiste.

Organizator społeczności lokalnej w działaniu

Poniżej zamieszczony jest zapis dyskusji przeprowadzonej w grupie doświadczonych organizatorek społeczności lokalnej. Jej tematem była ich praca: Jak rozumieją swoją rolę i jak ją realizują? Co je cieszy, a co martwi? Co pomaga, a co przeszkadza? Co dla nich ona znaczy osobiście? Słowem, była to rozmowa o organizatorze społeczności lokalnej w działaniu. Uczestniczyły w niej: Renata Stańczyk, Agnieszka Rzepecka i Aleksandra Mróz-Wykusz¹. Dyskusję prowadził Paweł Jordan².

Paweł Jordan [PJ]: Może na początek spróbujemy ustalić, czym jest dla Was organizowanie społeczności lokalnej (OSL), jakie są główne założenia i wartości leżące u podstaw OSL?

Renata Stańczyk [RS]: OSL to aktywizowanie i mobilizowanie ludzi, społeczności do tego, żeby chciało im się działać na rzecz własnego środowiska. To patrzeć na społeczność całościowo oraz szukanie indywidualnych talentów, które składają się na potencjał całej społeczności. To też szacunek dla osób, z którymi pracujemy oraz kierowanie się takimi

OSL to szacunek dla osób, z którymi się pracuje oraz kierowanie się takimi wartościami jak: solidarność społeczna, wzajemna pomoc, wrażliwość na drugiego człowieka, wyrównywanie szans, pomaganie innym, słabszym.

¹ **Aleksandra Mróz-Wykusz** – mgr filozofii, specjalista terapii uzależnień, *community worker*, socjoterapeutka, trenerka, przez 11 lat kierowała ośrodkiem socjoterapeutycznym w Gdyni, od 2008 roku zaangażowana w działania rewitalizacyjne jednego z obszarów Gdyni (koordynacja działań, animacja); Prezeska Fundacji Zmian Społecznych „Kreatywni”, posiada wieloletnie doświadczenie z zakresu pracy z dziećmi i młodzieżą, od kilku lat szkoli i prowadzi warsztaty dla uczniów/rodziców/profesjonalistów. Obecnie główne obszary działalności: animacja społeczna, organizowanie społeczności lokalnej, budowanie partnerstwa, wzmacnianie sektora NGO's. **Agnieszka Rzepecka** – zatrudniona w Ośrodku Pomocy Społecznej w Katowicach od 1996 roku. Przez 12 lat socjalny pracownik terenowy. Od 2007 roku zajmuje się wyłącznie organizowaniem społeczności lokalnej w jednej z trudniejszych dzielnic Katowic oraz edukacją pracowników socjalnych. Posiada wieloletnie doświadczenie we współpracy z wolontariuszami. Współzałożycielka Stowarzyszenia Na Rzecz Rozwoju Społeczności Lokalnej „Mocni Razem”. **Renata Stańczyk** – absolwentka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na kierunku pedagogika opiekuńczo-wychowawcza. Od 1986 roku pracownik socjalny **MOPR** we Wrocławku, a od 2008 roku kierownik Osiedlowej Sekcji Pomocy Społecznej Nr 2 „Zazamcze”. Całym sercem organizator społeczności lokalnych, który w swojej pracy największy nacisk kładzie na siłę społeczności.

² **Paweł Jordan** – lider ds. edukacji, przewodniczący Rady Programowej Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL**, superwizor w Stowarzyszeniu Trenerów Organizacji Pozarządowych **STOP**. Ekspert i trener **CAL**. Autor książek na temat wolontariatu oraz rozwoju społeczności lokalnej. Prezes Biura Obsługi Ruchów Inicjatyw Społecznych **BORIS**.

wartościami jak: solidarność społeczna, wzajemna pomoc, wrażliwość na drugiego człowieka, wyrównywanie szans, pomaganie innym, słabszym. Chodzi o usamodzielnienie społeczności i wytworzenie sytuacji, w której ludzie sami decydują o swoim losie we współpracy z innymi. Chodzi też o to, żeby byli wsparciem dla samych siebie – mocniejsi dla słabszych. W podejściu OSL prowadzona jest praca z całą społecznością, ze wszystkimi mieszkańcami na danym terenie, a nie tylko osobami wykluczonymi, zagrożonymi. Jeżeli będziemy pracować tylko z osobami wykluczonymi, to tworzy się sytuację wtórnego wykluczenia, czyli wykluczanie wykluczonych. Nie daje to pełnej integracji społecznej i nie stanowi punktu odniesienia dla pracy na rzecz zmiany środowiska, jak również swojego własnego, indywidualnego rozwoju. **Istotą OSL jest tworzenie sieci i relacji poziomych pomiędzy samymi mieszkańcami, ale także pomiędzy mieszkańcami i instytucjami w długofalowym procesie zmiany na lepsze.** Mieszkańcy muszą nauczyć się współpracy opartej o zasadę „coś daję i coś biorę”, a nie tylko wymagać i żądać.

Agnieszka Rzepecka [AR]: Organizowanie społeczności lokalnej to zmiana i rozwój ludzi i społeczności w długofalowym procesie. Chodzi też o **integrację społeczną i o pracę ze wszystkimi członkami danej społeczności, nie omijając nikogo, o uczenie się wzajemnej wrażliwości, wzajemnego szacunku, szczególnie szacunku dla słabszych.** W trudnej sytuacji można znaleźć się z dnia na dzień. Każdy z nas jest narażony na zmianę swojej sytuacji na gorszą i trzeba to uświadamiać ludziom, ucząc ich wrażliwości na kogoś mieszkającego obok, na sąsiada. Często osoby, które z punktu widzenia Ośrodka Pomocy Społecznej są trudnymi klientami, w konkretnych działaniach środowiskowych wykazują swój duży potencjał. Do tej pory nie miały warunków do tego, żeby go rozwinąć i przy stworzeniu im takiej szansy okazuje się, że są to ludzie wartościowi, z wieloma talentami. Zauważam też, że przy pracy z całą społecznością, zmiany zachodzą w konkretnych osobach. Podam przykład pani Basi, która na osiedlu Bagno, na którym rozpoczęłam OSL, pełni funkcję dozorcy. Pamiętam ją jako „szarą myszkę”, zawsze w fartuchu, a teraz jest liderem środowiskowym. Stała się osobą kreatywną, twórczą, prowadzi różne wydarzenia sąsiedzkie, nauczyła się obsługi komputera, pobudza też innych do działania. Sama mówi, że się zmieniła i dojrzała, by dbać o swój rozwój osobisty.

Aleksandra Mróz-Wykusz [AMW]: Wartości, m.in. szacunek, solidarność, są bardzo ważne i na nich budujemy rozwój społeczności. Natomiast pracując nad zmianą w społeczności z jakąś grupą, środowiskiem, konieczne jest **zaangażowanie i upodmiotowienie ludzi.** Działam na terenie zdegradowanej Chyloni, gdzie na obszarze dwóch ulic skumulowanych jest wiele problemów związanych z ubóstwem, alkoholem, słabą infrastrukturą materialną. Na rzecz tej dzielnicy było podejmowanych dużo działań, ale nie było budowanych relacji pomiędzy instytucjami a mieszkańcami. Dlatego naszym celem głównym było zaangażowanie ludzi w proces zmian i to różni podejście OSL od innych, tradycyjnych podejść, w ramach których zazwyczaj chodzi o dostarczanie jakichś usług, z których mieszkańcy mogą skorzystać, mogą coś wziąć, ale nie zachodzi wtedy proces zaangażowania i upodmiotowienia. Mieszkańcy traktowani są zazwyczaj jak klienci i odbiorcy usług, a nie jako obywatele.

PJ: Początek zarysowaliśmy – w OSL chodzi o angażowanie mieszkańców w proces zmiany społeczności, samych siebie oraz ich relacji z instytucjami. Słowem – o ich upodmiotowienie, tak by byli w stanie wpływać na otaczającą rzeczywistość. Przejdźmy teraz do postaci organizatora społeczności lokalnej. Wiele lat pełnicie taką funkcję. To kim jest organizator społeczności lokalnej?

RS: Organizator, pracując w społeczności, musi być osobą otwartą, komunikatywną, przyjazną, która umie postrzegać ludzi przez prymat ich pozytywnych cech. To osoba, która wie z kim pracuje, zna teren, ma dobre relacje z ludźmi, budzi zaufanie. Umie zebrać grupę, rozmawiać z nią, a nie tylko z indywidualnymi osobami. Umie zmotywować, zachęcić do działania. Potrafi, w miarę jak społeczność się rozwija, dzielić się z nią odpowiedzialnością i przekazywać jej obowiązki. Wspiera ludzi w dostrzeganiu i cieszeniu się z małych kroków – sukcesów, postępów w długofalowym procesie zmiany. Organizator patrzy też przez prymat tego, co jest w społeczności dobre, nawet jeśli mówimy o społecznościach trudnych, wieloprotblemowych. **Umie dostrzec w nich coś, na czym można się oprzeć i budować wiarę, że ich sytuacja może się poprawić.**

AR: Organizator **sam musi mieć wiarę**, że można coś zmienić w danej społeczności, bo jego przekonanie będzie oddziaływało na ludzi. Czasem

Organizator musi być osobą otwartą, komunikatywną, przyjazną, która umie postrzegać ludzi przez prymat ich pozytywnych cech.

efekt będzie widoczny za pół roku, a czasem po kilku latach, dlatego trzeba mieć świadomość procesu i jego długofalowości, szczególnie w społecznościach trudnych. Organizator dostrzega i pomaga innym docenić drobne sukcesy, np. kiedy osoby długotrwale bezrobotne zaangażują się w działania na swoim podwórku i to będzie pierwszy krok ku zmianie zarówno ich samych, jak i społeczności.

RS: Myślę, że tę wiarę w zmianę organizator musi budować na tym, co zostanie w środowisku, na jej mocnych stronach. Przede wszystkim musi to być osoba szczerą, wiarygodną i autentyczną, bo jest wtedy w stanie zmobilizować ludzi, bo ludzie wyczuwają jego autentyczność. Organizator powinien być przekonany do podejścia OSL, że to ma sens i przyniesie skutek, nawet jeśli nie od razu. Jeśli sam nie będzie w stanie dostrzegać tych małych sukcesów, to nie będzie też w stanie pomóc ludziom te pozytywy zauważyć i docenić.

AMW: Wszystko jest bardzo powiązane z wartościami i misją organizatora. Ale **samo poczucie misji to jedno, a pakiet kompetencji i umiejętności**, które musi on posiadać, w szczególności umiejętności znalezienia się w sytuacji konfliktowej, to drugie. Mimo że pracujemy mocno na zasobach, to mam poczucie, że jestem w ciągłej sytuacji napięć społecznych. Bo mamy takie relacje jak: mieszkańcy – urząd, sąsiad – sąsiad, grupa z jednego bloku – grupa z bloku drugiego. Różne grupy, pokolenia, których interesy są czasem wspólne, a czasem sprzeczne. Czyli dużo pracy z konfliktem, ale także pracy na pozytywach, żeby dochodzić do porozumienia, współpracy. W związku z tym, ważna jest mocna rola mediacyjna, negocjacyjna, a czasem również interwencyjna, bo interweniujemy w niektórych sytuacjach. To już są trudniejsze przypadki, gdzie np. spotykamy się z przemocą lub gdy wybuchł pożar w bloku, a my towarzyszymy rozmowie komendanta straży z mieszkańcami. Dlatego myślę, że te umiejętności interpersonalne i negocjacyjne OSL-owiec musi posiadać. Dobrze, żeby organizator miał wiedzę i umiejętności z różnych branż – pracy socjalnej, psychologii, socjologii. Powinien też mieć dobry ogłód zasobów w społeczności lub poza nią, gdzie poszczególne jednostki mogą znaleźć wsparcie, mieć trochę taką mapę zasobów w głowie.

RS: Warto też zwrócić uwagę na zachowanie dystansu i pewien obiektywizm w ocenie sytuacji. Ludzi w społeczności czasem ponosi wyobrażenia i stawiają sobie nierealistyczne cele, a brak możliwości ich osiągnięcia może zniechęcać do dalszych działań. Organizator powinien pomóc ludziom w urealnieniu celów i wspierać w ich realizacji, szczególnie na początku pracy. Będąc na pierwszej linii działania, musi się jednak bardzo pilnować, żeby nie wejść w rolę, która uzależnia ludzi od jego osoby i jego decyzji i, tym samym, stać się kolejnym „pomagaczem”, który załatwia sprawy za ludzi. Nie na tym rola organizatora polega. Chodzi o mobilizowanie i usamodzielnianie. **Musi on uważać, by nie przekroczyć cienkiej granicy, poza którą podejmowane działania prowadzą do uzależniania jednostek i społeczności.** Chodzi o uruchomienie takiego procesu zmian w tej społeczności, w którym jej członkowie uczą się, nabywają kompetencji i działają, a organizator ich w tym wspiera, ale nie narzuca i nie kontroluje. Organizator powinien być zawsze trochę z boku, umieć się wycofywać i pozwolić ludziom na ich aktywność i wzięcie odpowiedzialności za siebie i swoje społeczności, żeby, jeśli go zabraknie, społeczność sama już potrafiła dalej działać. W tym układzie sukces zawodowy OSL-owca musi pozostać „cichym”, tj. takim, którym nie może się pochwalić, bo jeśli coś mu wyszło, to zasługę trzeba przypisać społeczności. Osoby, które podejmują się funkcji organizatora, muszą mieć tego świadomość, że na końcu jakiegoś etapu czy zadania organizator ma „stać z tyłu”, bo widoczni powinni być społeczność i jej członkowie. Czasem taka sytuacja może rodzić w organizatorze poczucie dyskomfortu, bo ktoś inny świętuje, a to on się napracował. Bo to przecież jego sukces, że ludzie czują, że to sami zrobili. Ale taka jest specyfika tej pracy.

AMW: Trzeba też zauważyć, że w czasie pracy ze społecznością **rola OSL-owca zmienia się**. Najpierw byłam blisko ludzi, pracowałam bezpośrednio z nimi, później moje funkcje przejął *streetworker* i animator-mieszkaniec, a teraz w role liderów środowiskowych wchodzi nowi mieszkańcy. Ja natomiast pracuję obecnie bardziej jako koordynator na swoim terenie, kontaktuję się z profesjonalistami, m.in. pracownikami socjalnymi, nauczycielami, tworzę sieć profesjonalnej współpracy i od strony instytucjonalnej wspieram jej relację z mieszkańcami. Tak to jest w pracy OSL-owca, że na początku więcej się pracuje z ludźmi i jest mniej „polityki”, a później się sytuacja odwraca i więcej jest „polityki”, a mniej pracy z ludźmi.

W pracy ze społecznością chodzi o uruchomienie takiego procesu zmian, w którym jej członkowie uczą się, nabywają kompetencji i działają, a organizator ich w tym wspiera, ale nie narzuca i nie kontroluje.

PJ: Czy każdy może pełnić funkcję **OSL**-owca? Czy każdy się do tego nadaje?

RS: **OSL**-owiec jest związany z pomaganiem i pracą z ludźmi. Jest on usytuowany w grupie profesjonalistów – „pomagaczy” – i musi mieć pewne umiejętności we wszystkich tych zawodach konieczne, takie jak: empatia, komunikatywność, wrażliwość na innych. Ale są też umiejętności specyficzne, np. organizator musi mieć gotowość i umiejętność pracy z grupą, a nie tylko z osobą indywidualną.

AR: Pełnienie funkcji organizatora społeczności wymaga zaangażowania i elastycznego czasu pracy. Organizator musi umieć planować swoje zadania, ale, jak jest taka potrzeba, także poświęcać swój czas po południu, wieczorem, w weekend. Nie każdy jest do tego gotowy. Trzeba mieć świadomość warunków brzegowych, które trzeba spełnić, będąc **OSL**-owcem – świadomość plusów i minusów takiego rodzaju pracy. Osobiście uważam jednak, że zdecydowanie więcej jest plusów.

PJ: Dodam, że w swojej pracy ze społecznością organizator jest zawsze osobą publiczną, co dla wielu ludzi jest trudne, a dla niektórych stanowi wręcz barierę nie do pokonania.

RS: To prawda, jest stale wystawiony na ekspozycję społeczną, na pracę z różnymi ludźmi, zarówno z osobą bezrobotną, urzędnikiem, przedsiębiorcą czy też burmistrzem. To również kontakt z mediami i poruszanie się w świecie konfliktów, o których mówiła Ola.

PJ: Ponieważ szkolimy pracowników socjalnych i praca środowiskowa ma wejść do praktyki pomocy społecznej, to, w tym kontekście, porozmawiamy trochę o pracownikach socjalnych.

AMW: Często dopiero na szkoleniach pracownicy socjalni poznają w praktyce metodę środowiskową i część z nich widzi się w takiej roli. Jest to coś nowego, inspirującego, w czym część mogłaby się odnaleźć. A szczególnie ci, którzy są zmęczeni biurokracją, administracją. Jeśli stworzy się warunki do tego, aby pracownik socjalny nie był sprowadzony do roli urzędnika, to wielu z nich zechce z tego skorzystać. Trzeba jednak pamiętać, że pracując w środowisku lokalnym, **trudno jest czasem przełamać**

schematyzm pełnionej funkcji czy to pracownika socjalnego, kuratora, czy nauczyciela – umieć spojrzeć inaczej, wyjść naprzeciw mieszkańca. Umiejętność wyjścia z roli, ze schematu, umożliwia współdziałanie z innymi, daje szansę na prawdziwą współpracę w środowisku.

AR: Nawet jeśli pracownicy socjalni nie widzą siebie w roli organizatora, to będąc świadomi podejścia **OSL**, mogą wspierać działania środowiskowe. Praca socjalna, środowiskowa i praca z jednostką powinny się wspierać i przenikać.

RS: Pracownicy socjalni, mimo że narzekają, to często przyzwyczaili się do swojej funkcji urzędnika. Kontrakt socjalny czy też praca ze społecznością to dla nich coś nowego. Odkrywanie potencjałów, upodmiotowianie, *empowerment* to wartości pracy socjalnej, które na nowo w pomocy społecznej się odradzają – oczywiście, **jeśli się uda oddzielić pracę socjalną od świadczeń i biurokracji**.

PJ: To wróćmy do naszego organizatora. Pracujecie wiele lat w społecznościach. Jakie są Wasze, jako **OSL**-owców, kluczowe zadania?

AR: Trzeba poznać dobrze społeczność, rozeznaczyć potrzeby i zbadać zasoby, jakie są na danym terenie lub poza nim. We wszystkie te działania od samego początku musimy angażować ludzi i motywować ich do myślenia, a nie podawać gotowe rozwiązania. Jeśli zgłaszają jakąś potrzebę, problem, to od razu rozmawiamy i stawiamy im pytania: W jaki sposób można temu zaradzić? Jakiej mają pomysły? Zasoby? W rolę pobudzającego do myślenia, do szukania rozwiązań wchodzimy już na samym wstępie, bo jeśli sami narzucimy jakieś swoje pomysły, to ludzie natychmiast zareagują biernością i brakiem zaangażowania. Trzeba **delegować zadania i pobudzać myślenie ludzi w kierunku zmiany**: Co mogą sami zrobić? Kto może im pomóc? Jak? Co trzeba zrobić? Gdzie napisać? Jak zacząć? A organizator na końcu może wesprzeć, ale nie może pracować za ludzi.

RS: Oczywiście musimy poznać i zdiagnozować społeczność, z którą pracujemy. W kolejnym etapie ważna jest dbałość o to, by poziom aktywności rósł, a nie malał. Zależy też z jaką społecznością współdziałamy. My pracujemy ze społecznością trudną, średnio trudną i grupą kategorialną,

czyli seniorami. U seniorów poziom aktywności od początku miał tendencję wzrostową. W społeczności o średnim poziomie problemów ta tendencja, przy pewnym naszym zaangażowaniu, też utrzymuje się na wysokim poziomie. Natomiast w społeczności trudnej, gdzie odsetek klientów pomocy społecznej to ponad 80%, cały czas jest potrzeba naszego zaangażowania i czujności, bo nigdy nie wiadomo, co może się wydarzyć. Trzeba szukać czynników, które zmobilizują, zmotywują do działania. Praca ze społecznością lokalną przekłada się też na rozwój konkretnych jednostek. Ale w momencie kiedy te jednostki zmieniają swoją sytuację, np. znajdują pracę, lub przeprowadzają się, to tracimy naszych sojuszników. Dlatego potrzebna jest praca z **większą liczbą liderów** tak, aby, jeśli jedni odchodzą, to inni mogli ich zastąpić.

PJ: Właśnie, to szalenie ważny wątek. Czasem polegamy na jednym, dwóch liderach w środowisku i nie pracujemy szerzej i nagle ci liderzy odchodzą albo okazują się być autorytarnymi przywódcami i blokują innych w działaniu. Dlatego trzeba stale angażować nowych ludzi, pracować szerzej niż tylko z jednym lub kilkoma liderami.

AMW: Odnośnie do zadań organizatora chciałabym poruszyć istotny wątek **podążania za potrzebami społeczności**. Oczywiście, ważne jest poznanie społeczności, diagnoza, wspólne wypracowanie i realizacja planu działania. Natomiast zdarza się, że pojawia się nagle coś nowego, inny kierunek, u nas jest to np. praca z konkretnymi blokami i małymi grupami. To jest niezwykle ważna wartość dodana do naszego działania na tym terenie, ale też źródło pewnych trudności. Planując projekt na 2–3 lata, musimy wyznaczyć cele, zadania, rezultaty. Powinniśmy się tego trzymać i z tego się rozliczać. Ale, jak widać, pojawiają się nowe potrzeby, możliwości, szanse, za którymi powinniśmy podążać, bo tego społeczność oczekuje. I coraz częściej znajdujemy się w takiej oto sytuacji, że ze społeczności wypływa coś autentycznego, co nie było brane pod uwagę w naszym kontrakcie, projekcie, bo też nie sposób było tego przewidzieć. Drugi wymiar to np. podpisanie formalnego partnerstwa z profesjonalistami, instytucjami na współpracę, z jasnymi zadaniami, rolami. I znowu pojawia się inna potrzeba i musimy coś przededefiniować, zmienić. Może warto ustalać jakieś ogólniejsze ramy, które nie będą krępowały później naszych działań. Bo takie spontaniczne działanie,

które wychodzi ze społeczności i wymyka się schematom, jest wielką, o ile nie największą, wartością.

PJ: Teraz mam kolejne pytanie. Kto wyznacza cele działania – społeczność czy też sponsor np. urzędnik samorządowy? Po czyjej stronie jest organizator w sytuacji konfliktu interesów?

AR: Organizator społeczności, moim zadaniem, **reprezentuje po części interesy mieszkańców, ale musi również wywiązywać się z obowiązków wobec instytucji** (w moim wypadku **OPS**), w której jest zatrudniony. To bywa trudne. Dużą rolę odgrywa tu zaufanie do organizatora ze strony dyrekcji Ośrodka. Z jednej strony muszę edukować mieszkańców, aby umieli współdziałać, wyrażać swój głos, ale również edukować instytucje, żeby były wrażliwe na potrzeby mieszkańców i ich opinie. Jako organizator będę mobilizować i motywować mieszkańców, żeby chcieli coś zmienić, ale potrzebne jest również wsparcie ze strony instytucji. Dopiero wtedy, kiedy aktywni mieszkańcy i przyjazne instytucje są połączeni, jest szansa na rozwój. Tu dotykamy też kwestii pewnej elastyczności. Jeśli jesteśmy finansowani z projektów z europejskich lub samorządowych środków, to musimy się stosować do konkretnych celów, zasad i pracować poprzez system projektowo-wnioskowy, z którego musimy się ściśle rozliczyć. Może warto byłoby rozliczać się poprzez system rezultatów.

PJ: Myślę, że zawsze będzie napięcie pomiędzy elastycznością, procesualnością i podążaniem za ludźmi a rozliczaniem się z konkretnych produktów i finansów, w tym pokazaniem rezultatów, których wyrazem jest miękka zmiana w ludziach, relacjach, integracji społecznej, wymiarach *empowermentu*.

RS: Jeśli chodzi o elastyczność, to u nas pracujemy mocno w oparciu o zasoby Ośrodka Pomocy Społecznej i potencjał w środowisku. Mamy co prawda mały wkład z europejskiego funduszu, co bardzo ułatwia nam życie, ale środki na **PAL** (fundusze unijne) są u nas tylko uzupełnieniem, a nie głównym źródłem finansowania działań środowiskowych. Ale wiem, że w wielu ośrodkach fundusze te są podstawowym źródłem finansowania i wtedy są sztywne procedury i rozbudowana biurokracja. Wróćmy jednak do dylematu, kto wyznacza cele i co zrobić w sytuacji konfliktowej.

Dopiero wtedy, kiedy aktywni mieszkańcy i przyjazne instytucje są połączeni, jest szansa na rozwój.

Według mnie **cele wyznacza społeczność przy naszym wsparciu i czasami są one sprzeczne ze stanowiskiem władz, ale my nie opowiadamy się za żadną ze stron**. Wchodzimy w rolę negocjatora i mediatora, staramy się znaleźć płaszczyznę porozumienia. A jeśli na tym etapie pracy jest to niemożliwe, to pracujemy ze społecznością, żeby zebrała argumenty, które przekonają władze do jej postulatów. Nie stoimy po ich stronie, nie zajmujemy tu stanowiska kto ma rację, tylko wykorzystujemy tę sytuację, aby zmobilizować mieszkańców do myślenia i działania. Opowiadanie się po czyjejś stronie nie byłoby właściwe, bo my nie mamy zasilać szeregów walczących i atakujących, ale szukać porozumienia i kompromisów. Oczywiście jest też kluczowy aspekt, że jesteśmy opłacani ze środków samorządowych i jesteśmy uzależnieni od lokalnej władzy. Ale jeśli dwie lub więcej stron jest w konflikcie, to ktoś musi pomóc im się porozumieć i to jest rola organizatora.

AMW: To jest taka edukacja do współpracy i nie ma tu znaczenia, czy jest się umiejscowionym w instytucji publicznej czy też pozarządowej. Musimy mieszkańców, instytucje, polityków lokalnych edukować w kierunku wypracowywania wspólnych rozwiązań, mimo konfliktów i napięć.

PJ: Co było dla Was zaskoczeniem w pracy w organizowaniu społeczności? Co Was, w waszych działaniach, zdziwiło?

RS: Dla mnie w pracy ze społecznością było wiele zaskoczeń. Chyba pierwsze to takie, że kiedy wyszliśmy z propozycją współpracy do tej najtrudniejszej społeczności na Zakręcie, przekonani, że zgłosi się mało osób, **zgłosiło się ich dużo i sami zorganizowali się w grupy**, byli chętni do działania. Oczywiście nie wszyscy, ale wielu. Jedna klientka po pewnym czasie powiedziała: „Nienawidzę przychodzić do was po zasiłki, ale uwielbiam z wami tak pracować”. Inne zaskoczenie: po pewnym etapie wspólnych działań, malowania klatek, robienia porządków, spaliło się mieszkanie. Mimo że na początku ludzie chcieli zlinczować tych, co zaproszyli ogień, później zorganizowali prawdziwą samopomoc sąsiedzką i pomogli tym mieszkańcom. I trzecie zaskoczenie to fakt, jak rośnie kultura wypowiedzi mieszkańców Zakrętu na portalach społecznościowych we Włocławku. Mimo że często są ostro i w niewybredny sposób atakowani, to potrafią się już bronić, nie używając wulgaryzmów, choć wcześniej to się zdarzało.

Organizowanie społeczności lokalnej to jest taka edukacja do współpracy.

AMW: Moje największe zaskoczenie to to, że w ogóle mogę pracować taką metodą. Dwanaście lat temu byłam na wizycie studyjnej w Holandii i obserwowałam tam pracę w społeczności. I po tylu latach robię to samo w Polsce, z pełnym wachlarzem narzędzi, i jest to możliwe – powstaje taka profesja i to podejście **OSL** się rozwija. Ciągłe wywołuje u mnie wewnętrzne zdziwienie fakt, że, w ramach pracy w społeczności, **do rozwiązania problemu naprawdę siadamy razem**: mieszkańcy, pracownicy socjalni, policja, kuratorzy, my organizatorzy i wspólnie myślimy o rozwiązaniach. Ten sposób zasiadania przy okrągłym stole i dyskusowania jest cały czas nowością. Następnym zdziwieniem jest moment, w którym mimo diagnozy i tego, że wydawało nam się, że już dobrze społeczność znamy, pojawiają się nowe wyzwania, np. teraz prostytutka nieletnich. Nowe problemy pokazują, jak wiele uwagi wymaga praca metodą **OSL**. I ostatnie ważne zdziwienie, o którym chciałam opowiedzieć, to fakt, że odkrywamy ciągle nowe potencjały i zasoby na naszych terenach. Poznajemy takie perełki, jak np. zespół alternatywny, który wydał płytę z piosenkami nt. ulic Zamenhoffa i Opata. Zespół ujawnił się dopiero teraz, choć wcześniej szukaliśmy lokalnych talentów. Dodatkowo pojawił się jakiś pisarz, ktoś śpiewa, ktoś pisze wiersze. Musiało minąć trochę czasu, aby wytworzyła się atmosfera zaufania, żeby te talenty zaczęły się ujawniać. I to, że **ta dzielnica miała i ma taki potencjał, tego się chyba nikt nie spodziewał**.

AR: Dla mnie największym zaskoczeniem jest **inne oblicze klientów pomocy społecznej**. Znałam ich, będąc terenowym pracownikiem socjalnym, i przyjmowałam ich jako klientów. Na ogół przychodzili do ośrodka z roszczeniową postawą. A zupełnie inaczej zaczęli się prezentować w momencie rozpoczęcia mojej pracy ze społecznością. Odkrywały się ich umiejętności, potencjał, mieli swoje propozycje i pomysły, włączali się do działania. Taka zupełna zmiana perspektywy i to, że udało się zbudować na nowo relacje. Szczególnie myślę tu o trudnych klientach.

PJ: A teraz porozmawiamy, jakie zdarzyły się Wam trudne sytuacje w pracy ze społecznością? I jak je pokonałyście? Jak sobie poradziłyście?

RS: Może zacznę. Nawiązaliśmy współpracę z Nadleśnictwem i otrzymaliśmy sadzonki drzew, a następnie zaproponowaliśmy społeczności wspólne sadzenie drzewek na osiedlu. Przyszły dzieci z karteczkami

i posadziliśmy te drzewka. W ciągu 24 godzin drzewka zniknęły. Był to trudny dla nas moment, pojawiły się od razu komentarze: „Mówiliśmy, że nie warto, po co ten wysiłek, i tak nic nie wyjdzie z tymi ludźmi”. **Po pierwszym przygnębieniu przyszła refleksja, że tak nie może się to skończyć.** Zaczęliśmy rozmawiać z mieszkańcami i uświadomili nam, że to był nasz pomysł i nasza inicjatywa, że nie słuchaliśmy społeczności. Tę sytuację „przepracowaliśmy” na doświadczenie edukacyjne i teraz bardzo uważamy, aby od początku w każdą inicjatywę byli włączani ludzie: do dyskusji i do działania. Niedawno mieliśmy spotkanie nt. organizowania dnia dziecka i było małe zainteresowanie. W związku z tym powiedzieliśmy, że nie będzie tego wydarzenia i na następne spotkanie przyszło 20 osób. Inna trudność, z którą się zetknęłam, to oczekiwanie przez niektóre osoby, na szczęście to pojedyncze przypadki, jakichś korzyści materialnych w zamian za ich zaangażowanie. Dlatego bardzo ważne jest rozdzielenie pracy socjalnej od systemu zasiłków.

AR: Dla mnie takim trudnym momentem było spotkanie z osobami bezrobotnymi nt. ich zaangażowania się w wolontariat. Jedna z klientek pomocy społecznej zaczęła narzekać na pracowników socjalnych i w ogóle na sytuację na rynku pracy. Wywiązała się ostra dyskusja i ja argumentowałam, że nawet jeśli nie ma pracy, to warto włączyć się w wolontariat – bo jest się między ludźmi, nabywa się nowe umiejętności, nie zamyka się w czterech ścianach. I ta klientka przyszła do wolontariatu, okazała się niezwykle wartościową, komunikatywną osobą, **odkryła swój potencjał** w pracy w społeczności. Stała się prawdziwą liderką, a dodatkowo zaczęła naukę w Szkole Pracowników Socjalnych na specjalizacji organizowanie społeczności lokalnej, i zrobiła licencjat. Teraz znalazła już pracę – jest zatrudniona w supermarkecie jako kierownik działu. Jest to osoba, która już nie jest na stałe z nami związana, ale na którą zawsze mogę liczyć i zadzwonić z prośbą o pomoc. Jeszcze jedna trudność, na którą chcę zwrócić uwagę, to branżowość instytucji lokalnych, które nie widzą często tego, że możemy coś zrobić razem, bo każda instytucja musi się czymś wykazać i ciągnie w swoją stronę.

AMW: Ja chciałabym opowiedzieć o trudnościach związanych z konfliktem międzypokoleniowym. U nas mamy dwa społeczne miejsca: klub młodzieżowy i klub aktywnego mieszkańca. Ten konflikt trwa bardzo

długo. Starsze osoby z grupy 40+ postrzegają młodzież jako tych, którzy psują, dewastują, zachowują się „nie tak”. Młodszy nakręcają się, słysząc te opinie, tworzą swoje zamknięte środowisko i przyjmują postawę obronną. Na wszelkie sposoby próbujemy zmniejszyć dystans i nawiązać nić porozumienia. Ostatnio w ramach inicjatywy sąsiedzkiej, dwie seniorki przekroczyły próg klubu młodzieżowego, planując prowadzenie zajęć z młodymi. Widziałam, ile kosztowało je wysiłku, że wejdą do klubu i poprowadzą warsztaty. Ale jak weszły i ci młodzi ludzie oprowadzili je po pomieszczeniach, to seniorki poczuły się ważne i potraktowane z szacunkiem, co od razu spowodowało ocieplenie atmosfery. Ale to są takie małe kroczki, w których te dwie społeczności próbują się porozumieć.

PJ: Mam pytanie o Wasz rozwój. Nad czym pracowaliście w sobie, stając się organizatorami społeczności lokalnej?

AR: Mnie wydawało się, że nie potrafię zupełnie pracować z grupami, a odkryłam, poprzez wejście w rolę organizatora społeczności, że to lubię i coraz lepiej pracuję z różnymi grupami, środowiskami. Dodatkowo uważam, że organizator powinien być osobą zdecydowaną **nastawioną na samorozwój i poszerzanie swojej świadomości.** Dlatego, jako środowisko organizatorów, powinniśmy tworzyć wzajemne wsparcie, ale też być krytycznym partnerem w rozmowie. Jest to trudna profesja, w której potrzebna jest edukująca „superwizja”.

RS: Ja **cały czas się zmieniam**, ciągle się uczę, nie tylko od społeczności, ale również od zespołu, z którym pracuję. Najpierw musiałam się nauczyć budować relacje w zespole, żeby później budować relacje w społeczności. Mój rozwój cały czas podąża za rozwojem społeczności. Odkryłam też u siebie predyspozycje edukacyjne, lubię tworzyć sytuacje edukacyjne i dobrze się w nich czuję. Przedtem wywoływało to u mnie wiele emocji i tremy.

AMW: To jest ciągły proces zmieniania się i rozwoju, sama społeczność powoduje wyzwania. Osobiście czuję, że łagodnieję i nabieram pokory, potrzebuję więcej namysłu i cierpliwości. Więcej było we mnie takich autokratycznych zapędów, wydawało mi się, że wiem, gdzie powinniśmy podążać. Teraz wiem, że **trzeba podążać razem z zespołem i ze społecznością.**

Organizator powinien być osobą nastawioną na samorozwój i poszerzanie swojej świadomości. Jako środowisko organizatorów, powinniśmy tworzyć wzajemne wsparcie, ale też być krytycznymi partnerami w rozmowie.

PJ: Na zakończenie poproszę o refleksję, jakie są najważniejsze wyzwania dla rozwoju **OSL** w Polsce?

RS: Myślę, że metoda **OSL** w Polsce powinna się stać podstawową metodą pracy socjalnej, bo jeśli mamy dobrze zorganizowaną społeczność, to mamy też niezwykle ważne zaplecze wspierające rozwój indywidualny klienta i bezpieczniejsze dzieci w rodzinach.

AR: Konieczne jest rozdzielenie świadczeń finansowanych od pracy z ludźmi. Bo to powiązanie pracy socjalnej i świadczeń finansowych jest nieefektywne i zaburza prace nad usamodzielnianiem zarówno jednostek, jak i społeczności. Powinniśmy też tworzyć centra społecznościowe, które byłyby przestrzenią otwartą dla całej społeczności.

AMW: Wyzwaniem jest upowszechnienie tej metody i zapisy w dokumentach strategicznych i ustawach. To się odbywa również poprzez pąckowanie takich inicjatyw zarówno u nas w Gdyni, ale także w Gdańsku i innych miastach, i jest ich coraz więcej, i to mnie cieszy.

PJ: Dziękuję bardzo za rozmowę.

Etyka w organizowaniu społeczności lokalnej – kilka refleksji

Maria Mendel
Magdalena
Popłońska-Kowalska



Niniejsze opracowanie nie wyczerpuje podjętej w nim problematyki. To zaledwie garść refleksji oraz wynikających z nich sugestii w temacie etyki organizatora społeczności lokalnej. Podjęcie tego tematu wydaje się jednak konieczne jako, bardzo wstępna, odpowiedź na jedną z potrzeb nowej, rozwijającej się profesji: pracownika socjalnego – organizatora społeczności lokalnej. Potrzeba ta została sformułowana oddolnie przez Forum Organizatorów Społeczności Lokalnej, którego powołanie w 2013 roku stanowi, niewątpliwie ważny, przejaw procesu wyłaniania się nowego zawodu. Ujawniło ono wolę postrzegania praktyki organizowania społeczności lokalnej przez pryzmat etyki i poddawania działań samego organizatora etycznej refleksji. Praca organizatorów, praca prowadzona z ludźmi, przez ludzi i dla ludzi, stanowi bowiem **materię etycznie niezwykle delikatną, czego świadomość powinna im stale towarzyszyć.**

1.

Pracownik socjalny – organizator społeczności lokalnej, w każdej ze swych ról: animatora, organizatora sieci społecznych, lokalnego planisty, ale także edukatora czy badacza, zawiązuje relacje z innymi ludźmi, które powinny być głęboko humanistyczne. Nie jest to nic nowego, jednak w przypadku organizowania społeczności lokalnej ma to swoje dodatkowe uzasadnienie. Z natury rzeczy bowiem praca ta prowadzona jest w środowiskach dotkniętych licznymi przejawami niesprawiedliwości społecznej, ale i dysfunkcjami, co czyni ją szczególnie wrażliwą etycznie. **Wymiar etyczny organizowania społeczności jest zatem integralnym elementem profesjonalnej praktyki.** Wymaga to, by działania organizatora społeczności były zawsze ugruntowane w etyce zawodowej i utrzymywały wysoki standard wynikający z jego własnej etyczności.

Wymiar etyczny organizowania społeczności jest integralnym elementem profesjonalnej praktyki.

2.

Organizator społeczności lokalnej powinien zatem **przestrzegać zasad deontologii**, tj. zgodnych z normami moralnymi zasad praktyki zawodowej, zawartych w kodeksie etyki zawodowej lub z niego wynikających. Sprawa nie jest jednak taka prosta. Rozmyślając bowiem nad etycznością organizatora społeczności lokalnej, warto zagłębić się w sens i słuszność systematyzowania i budowania zapisów kodeksów, określających postawy i reguły działania, które wywodzone są z wartości moralnych. Według Leszka Kołakowskiego kodeks to „zbiór materialnych nakazów etycznych (...), który mówi, które nakazy są bezwarunkowe, a które ograniczone okolicznościami, mówi także o tym, jakie wartości należy przedkładać nad inne; żaden kodeks nie jest naprawdę ostatecznie wyczerpujący, jednakże idea kodeksu zawiera w sobie dążność stałą do uzyskania ideału kompletności, a więc do takiego zbioru reguł, które dają się zastosować do dowolnej sytuacji moralnej i zawsze ją przesądzają jednoznacznie. Ideał kodeksu to ideał doskonale rozstrzygniętego systemu, z którego, w połączeniu z opisem sytuacji, da się wydedukować dowolny sąd wartościujący lub jego negację. Kodeks ma przeobrazić świat wartości w kryształowy pejzaż, gdzie dowolna wartość daje się zawsze zlokalizować i zidentyfikować bez wątpliwości”¹. W zgodzie ze stanowiskiem Kołakowskiego i niejako kontynuując przedstawioną wyżej myśl, Anna Olech pisze jednak, że „moralność ma charakter refleksyjny i nieusuwalnie konfliktowy. Etyka zawodowa, zwłaszcza jej forma (kodeks), opiera się na groźnym dla moralności założeniu, że świat wartości i obowiązków da się przekształcić w uporządkowany i czytelny instruktaż moralnego postępowania. Kodeks etyki zawodowej sprowadza więc problem odpowiedzialności do posłuszeństwa normom, a kryterium oceny moralnej staje się tu wywiązanie się z obowiązków danych, nie zaś refleksja, indywidualny namysł sumienia”².

Kodeksy etyczne **nie zapewniają etyczności ani tym, którzy je wymyślili, ani też tym, którzy mają się do nich stosować**. Bywa, że to ci sami ludzie, ale i wówczas kodeks może pozostawać bez wpływu na ich postawy i działania etyczne. Charakter kodeksowych regulacji jest umowny i sam

¹ L. Kołakowski, *Etyka bez kodeksu*, w: *Kultura i fetysze*, PWN, Warszawa 2000, s. 152–153.

² A. Olech, *Etyka pracy socjalnej jako etyka zawodowa*, „Praca Socjalna”, nr 1/2008, Warszawa 2008, s. 9.

w sobie nie chroni pracownika socjalnego przed ryzykiem budowania opartych na asymetrii relacji, władzy, które, w przypadku tej profesji, etyczne z zasady nie są. W związku z tym, kodeksy etyczne, w szczególności w pracy socjalnej, „uważa się za niewystarczające dla wypełniania wymiaru etycznego działania”³.

Może zatem pracownicy socjalni mogliby się obejść bez kodeksów etyki zawodowej? Pytanie jest prowokacyjne i odpowiedź nie jest, oczywiście, twierdząca. Kodeks etyczny może i powinien stanowić swoisty **przewodnik w profesjonalnej pracy socjalnej**. Ma służyć nie tylko praktykom zawodu, ale także osobom uczącym się tej profesji, wyznaczając perspektywy ich myślenia o potencjalnych dylematach, określając kryteria pomocne w wyborze celów działania, a także wpływając na interpretacje i rozumienie sytuacji, otrzymywanych informacji itd.⁴

3.

Istniejące kodeksy, takie jak Kodeks Etyczny Polskiego Towarzystwa Pracowników Socjalnych czy Kodeks Etyczny ogłoszony przez amerykańskie National Association of Social Workers (1996/2008), zawierają, rozmaicie ujęte, wartości, którym pracownicy socjalni mają służyć, a także związane z nimi zasady deontologiczne, których powinni przestrzegać. W niektórych krajach istnieją także kodeksy etyczne organizatorów społeczności. Z pewnością warto rozważyć utworzenie tego rodzaju kodeksu w Polsce, z uwzględnieniem kontekstu, jaki stanowią polskie uwarunkowania organizowania społeczności.

Kodeks etyczny organizatora społeczności lokalnej powinien opierać się na wartościach, które stanowią będą podstawę do określania zachowań etycznych w obszarze organizowania społeczności lokalnej. Zachowanie etyczne to takie działanie, przez które wyraża się treść wartości, to, innymi słowy, ich (wartości) operacjonalizacja. Wspomnieć tu przede

³ E. Marynowicz-Hetka, *Pedagogika społeczna. Podręcznik akademicki*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 428.

⁴ F.E. Netting, P.M. Kettner, S.L. McMurtry, M.L. Thomas, *Social Work Macro Practice*, wyd. 5, Allyn and Bacon, New York 2012, s. 12.

wszystkim trzeba o dwóch takich wartościach. Pierwsza to **godność**, uznawana, słusznie, za najstarszą i najbardziej podstawową wartość w pracy socjalnej; druga to **samostanowienie**.

O godności mówi obowiązująca w Polsce Konstytucja. Już w preambule znajdujemy odwołanie do przyrodzonej godności człowieka, natomiast pełniej o godności traktuje art. 30 Konstytucji. Jest ona w nim zdefiniowana jako „przyrodzone, niezbywalne i nienaruszalne źródło wolności i praw człowieka i obywatela”⁵. Szczególnej wagi godności dowodzi fakt, iż jest jedyną konstytucyjną wartością, która nie może być ograniczona. Jest też jedną z klauzul generalnych, stanowiących podstawę interpretacyjną całego systemu prawa. To dodatkowy powód, dla którego organizator społeczności lokalnej, pracując ze społecznościami osób wykluczonych społecznie, nie może zapominać, iż godność jest wartością niezbywalną i trzeba ją szanować bezwzględnie, w odniesieniu do wszystkich, także, w szczególności, do osób i grup wyrzuconych poza nawias społecznego funkcjonowania. Nie tracą bowiem godności osoby, którym brakuje życiowych sukcesów, które żyją w ubóstwie, wyznają inne religie, są niepełnosprawne itp. Jej afirmacja musi stanowić fundament działań podejmowanych przez organizatora społeczności lokalnej, w tym sposobu, w jaki postrzega on i współdziała z ludźmi, indywidualnie i zbiorowo.

Samostanowienie to druga wartość, która w pracy socjalnej ma fundamentalne znaczenie. Niczym innym, jak bardzo trafną propozycją jej operacjonalizacji, do stosowania przede wszystkim w obszarze organizowania społeczności, jest sformułowana przez Helenę Radlińską zasada, która mówi, że przekształcanie środowiska dla niego i w imię jego dobra powinno się dokonywać siłami tego środowiska⁶. Postępując w myśl tej zasady, organizator społeczności ma nie tylko szansę osiągnięcia stawianych sobie celów, ale i wypełniania w tym standardów etyczności. Ponadto, stosując ją, otwiera przestrzeń dla praktykowania innych ważnych w OSL wartości: **solidarności**, **wiązania dobra własnego z dobrem innych**, na których często opierają się wizje lepszego, bardziej etycznego społeczeństwa. Jedną z nich jest np. koncepcja Rzeczypospolitej Przyjaciół (wspólnoty,

⁵ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku, art. 30.

⁶ H. Radlińska, *Pedagogika społeczna*, Ossolineum, Warszawa 1961.

w której jednostka odnajduje prawdziwy sens istnienia i poszukiwane szczęście] Edwarda Abramowskiego [1868–1918], wybitnego polskiego myśliciela, promotora idei spółdzielczości⁷. Współcześnie, wartości te są równie ważne jak niegdyś, a może nawet ważniejsze, ale wyrażamy je dzisiaj w innym języku, między innymi w języku polityk publicznych i rozmaitych strategii. Istotne, by nie stracić w nich perspektywy, jaką jest wiara, że dzięki tym wartościom podnosi się jakość życia zarówno w wymiarze indywidualnym, jak zbiorowym.

4.

Rozwijając namysł nad etyką w OSL, a także podejmując ewentualny trud tworzenia kodeksu etycznego organizatorów społeczności lokalnej w Polsce, warto odwołać się do pojęcia **empowermentu**.

Pojęcie *empowermentu* jest pojęciem złożonym. Mówiąc najkrócej, oznacza proces odzyskiwania lub wzmacniania wpływu na własne życie. Tak rozumiany *empowerment* dotyczy zarówno jednostek, jak i społeczności⁸. By uczynić z niego pojęcie, które ma praktyczny sens, tj. pozwala projektować i prowadzić etyczną praktykę organizowania społeczności, niezbędna jest jego dekonstrukcja, swoiste „rozłożenie na czynniki pierwsze”. Taki właśnie charakter ma wyróżnienie pięciu wymiarów *empowermentu*: spójności, upodmiotowienia, wpływu, angażowania i kooperatywności, z których każdy dla owej praktyki stanowić powinien ważny punkt odniesienia, przy czym razem tworzą jej deontologiczną podstawę. Przyjrzyjmy się nieco bliżej owym wymiarom i sformułujmy, tytułem pewnej próby, wynikające z nich etyczne zasady.

Spójność. W socjologii spójność rozumiana jest jako właściwość grupy społecznej, polegająca na tym, że w danej grupie nie występują wyraźne odróżniające się i odstające od całości podgrupy. W grupie spójnej między jej członkami występują silne więzi społeczne, a członkowie przestrzegają grupowych norm i wartości, co oznacza, że realizują cele grupy zgodnie

⁷ E. Abramowski: *Rzeczpospolita przyjaciół: wybór pism politycznych i społecznych*, PAX, Warszawa 1986.

⁸ Więcej na temat tego pojęcia – patrz: B. Bąbska, P. Jordan, *Organizator społeczności lokalnej jako refleksyjny praktyk*, w niniejszym tomie.

Podejmując trud tworzenia kodeksu etycznego organizatorów społeczności lokalnej, warto odwołać się do pojęcia empowermentu.

z akceptowanymi w niej wzorami. W szczególności grupa spójna to grupa wrażliwa na słabszych członków, grupa, która nie pozwala, by oni od niej odpadali, marginalizowali się.

Sens spójności pozostaje ten sam, gdy odnosimy to pojęcie już nie do grupy, ale do społeczności. Zatem spójna społeczność to społeczność dbająca o swoich słabszych członków i ich indywidualne szanse życiowe. Niewykluczająca, ale wręcz przeciwnie, podejmująca działania, by włączyć ich w życie społeczności. Obszar spójności charakteryzuje zatem wrażliwość na drugiego człowieka, dbałość o równość szans, szacunek dla różnorodności. To także włączanie grup marginalizowanych do życia społeczności z uszanowaniem godności i dobra członków społeczności.

Zasada 1

Organizator społeczności lokalnej powinien w swoich etycznych działaniach **potwierdzać wartości**, z jakimi wchodzi w środowisko: niezbywalną godność i bezwzględną podmiotowość członków społeczności, w niej przede wszystkim zmarginalizowanych (lub marginalizacją zagrożonych). Powinien zabiegać jednocześnie, by takiego potwierdzenia doświadczyli oni ze strony innych. Temu służy m.in. ujawnianie przez niego drzemących potencjałów, które posiada każda jednostka i każda społeczność, oraz osadzanie na tych potencjałach własnej praktyki.

Upodmiotowienie. Istotą podmiotowości jest sprawstwo, tj. rzeczywista skuteczność podmiotu w działaniu oraz poczucie tego sprawstwa – subiektywnie szacowany poziom owej skuteczności. Aby rozpocząć jakąś aktywność, potrzebne jest przekonanie, że ma ona szansę zakończyć się powodzeniem. Siła i prawdziwość tego przekonania zależy m.in. od zdolności do samooceny, trafnej identyfikacji swoich mocnych i słabych stron jako człowieka i obywatela. Wiedza i umiejętności to z pewnością czynniki warunkujące rozwój sprawstwa o podstawowym znaczeniu, choć niejedyne. Ważna jest również gotowość do podjęcia odpowiedzialności za siebie i swoją wspólnotę. Podmiotowość, w odniesieniu do społeczności, oznacza zdolność jej członków do samostanowienia i podejmowania

wysiłków na rzecz zmiany na lepsze swojej sytuacji, sytuacji innych członków społeczności i społeczności jako całości.

Zasada 2

Organizator społeczności lokalnej powinien **stwarzać szanse** członkom społeczności, by mogli kształtować wiedzę i umiejętności, istotne z punktu widzenia skuteczności własnych działań, oraz zdolności do samooceny swoich silnych i słabych stron, skuteczność tę warunkującą.

Wpływ. To szczególny wymiar podmiotowości. Chodzi tu o skuteczne oddziaływanie na decyzje dotyczące całej społeczności lub jej segmentów. W gruncie rzeczy rzeczywisty wpływ, a w konsekwencji i poczucie jego posiadania, daje czynne uczestniczenie członków społeczności w procesach zarządzania publicznego. Stanowi ono doskonałą okazję do głośnego wyrażania stanowisk, np. w ważnych dla społeczności sprawach, oraz wywierania realnego nacisku, by podejmowane działania zmierzały w kierunkach zgodnych z potrzebami i oczekiwaniami jej członków.

Zasada 3

Organizator społeczności lokalnej powinien **dbać o możliwość wywierania wpływu**, w szczególności o to, by członkowie społeczności, zwłaszcza należący do grup społecznie słabszych, wypracowywali wspólny, słyszalny głos w sprawach ich dotyczących oraz rozwijali umiejętność skutecznych oddziaływań w sferze powstawania decyzji i procesów kształtujących zarówno ich indywidualne sytuacje, jak położenie całej społeczności.

Angażowanie. Gotowość do angażowania się w sprawy społeczności – poświęcania jej własnych zasobów: czasu, energii, wiedzy i in. zależy od kilku czynników. Po pierwsze, by ta gotowość się pojawiła, członkowie społeczności muszą mieć zdolność do przechodzenia od myślenia w kategoriach „ja” do myślenia w kategoriach „my”. Po drugie, istotny jest charakter więzi społecznych, dominujących w społeczności. Im gęstsza jest ich sieć, im częściej oparte są na zaufaniu, im sprawniejszy jest w nich

obieg informacji – tym bardziej prawdopodobne jest włączanie się członków społeczności w jej sprawy. Po trzecie, aby ludzie się angażowali, musi istnieć świadomość wspólnych potrzeb i wspólnego dobra oraz, po czwarte, motywacja i chęć do wspólnego działania. Z tego punktu widzenia jest ważne, by członkowie społeczności chcieli się spotkać i współpracować w ogóle, w szczególności zaś w sprawach społeczności. Badania socjologiczne wskazują, że warunki te są częściej spełnione w tych społecznościach, w których istnieje tradycja wspólnego rozwiązywania problemów i, w związku z tym, zdołały się w nich wykształcić kulturowe wzory angażowania się i współpracy.

Zasada 4

Organizator społeczności lokalnej, z wrażliwością na indywidualne uwarunkowania, powinien **budować relacje społeczne**, łączące członków społeczności, oraz otwarte, dobrze skomunikowane sieci społeczne. Powinien umożliwiać im określanie wspólnych potrzeb i problemów oraz zachęcać do podejmowania działań na rzecz poprawy sytuacji.

Kooperacja. Ważne są relacje współpracy, przebiegające zarówno wewnątrz społeczności, jak i wykraczające poza jej granice. Ważna jest współpraca pomiędzy jednostkami i niesformalizowanymi grupami, ale także gotowość do współpracy międzyinstytucjonalnej, zawierania różnego typu sojuszy i partnerstw, otwartych na zmiany i zdolnych do wypracowywania długofalowych, wspólnych rozwiązań. Współpraca jest ważna nie tylko jako typ działania społecznego, ale także jako wartość sama w sobie, wspólny cel, który jednoczy ludzi.

Zasada 5

Organizator społeczności lokalnej, rozumiejąc znaczenie jakie dla podmiotowego sprawstwa ma przynależność do współpracującej wspólnoty, powinien **zachęcać do współpracy** członków społeczności oraz działające w niej instytucje i organizacje. Sprzyjać zawiązywaniu się i utrzymywaniu opartych na niej relacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz społeczności.

Przestrzeganie powyższych zasad deontologicznych stawia także wymagania wobec samego organizatora społeczności – jego działania nie będą etyczne, jeśli etyczny nie będzie on sam. Organizator społeczności lokalnej powinien zatem:

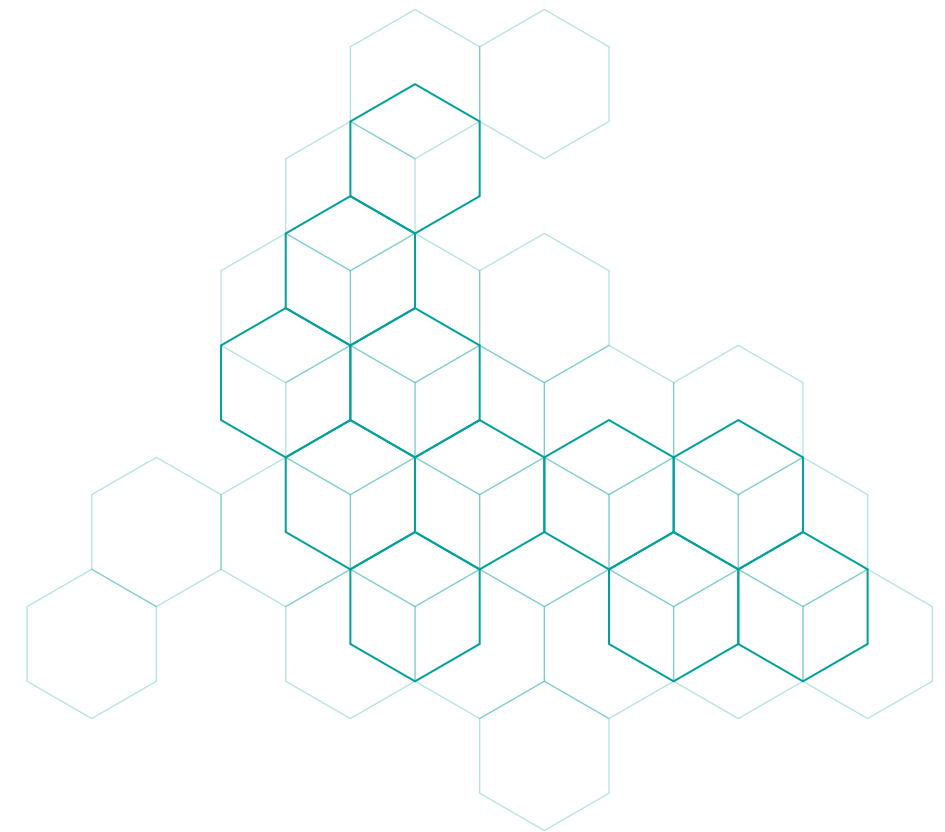
1. Szanować siebie i bezwzględnie okazywać szacunek wszystkim członkom społeczności, z którą pracuje, wśród nich zwłaszcza tym, którzy należą do grup słabszych; doceniać ich indywidualne predyspozycje i możliwości do dokonywania zmian zarówno w życiu osobistym, jak i w społeczności, oraz szanować ich cele i aspiracje, jeżeli można uznać je za etyczne.
2. Wierzyć w ludzi, z którymi pracuje, ale także w siebie i swoje możliwości.
3. Mieć poczucie własnego sprawstwa i zdolność do samooceny.
4. Posiadać wpływ na swoją sytuację oraz sytuację społeczności, z którą i dla której pracuje.
5. Odznaczać się wysokim poziomem zaufania i myśleniem w kategoriach wspólnotowych.
6. Być otwartym na komunikację, wzajemne kontakty i zawiązywanie społecznych relacji.
7. Dbać o utrzymanie własnej tożsamości, także zawodowej, respektując cele i wartości właściwe swojej profesji, i wystrzegać się identyfikacji z postawami innych specjalistów, jeśli te postawy są niezgodne z zasadami etycznymi zawodu pracownika socjalnego.
8. Rozumiejąc ograniczoność własnych kwalifikacji, nie przekraczać granic swoich kompetencji i szanować kompetencje innych specjalistów.

Powyższe zasady powinny organizatora społeczności lokalnej obowiązywać zawsze, ilekroć występuje on w swojej roli zawodowej, **bez względu** na to, jakie specyficzne są cele i zadania instytucji, w której jest zatrudniony.

Aby w ramach tych zasad i wartości sprawnie realizować swe zawodowe funkcje, pracownik socjalny – organizator społeczności lokalnej – musi posiadać pewien szczególny typ kompetencji. Chodzi o zdolność analizy, oceny i interpretacji rzeczywistości, w której przyjdzie mu działać, przy uwzględnianiu obowiązujących go, deontologicznych zasad. Stanowi to podstawę identyfikowania, definiowania, a w końcu rozwiązywania etycznych dylematów, które muszą powstawać, zgodnie z prawidłowościami życia społecznego, w przestrzeni między tym, co jest, i tym, co byśmy chcieli, przestrzeni, którą charakteryzuje rozpięcie pomiędzy rzeczywistością taką, jaka ona jest, a wartościami, które pragniemy, by ją reprezentowały. Stąd też istotnym, choć nieobecnym w zapisach, ale kluczowym dla ich rozumienia i korzystania z nich w profesjonalnym działaniu, elementem kodeksu etycznego organizowania społeczności powinna być **zasada krytyczności**. Stosowaniu jej w praktyce pomaga życzliwy, nieobojętny dystans, z którego organizator obserwowałby siebie i swoje działania. Zachowanie dystansu ma wiele walorów⁹. Poza wszystkim odgrywa on istotną rolę w formowaniu symetrycznych relacji społecznych i ma znaczenie dla demokratyzacji życia społecznego.

Zasady deontologiczne powinny organizator społeczności lokalnej obowiązywać zawsze, ilekroć występuje on w swojej roli zawodowej, bez względu na to, jakie specyficzne są cele i zadania instytucji, w której jest zatrudniony.

⁹ L. Witkowski, *Praca socjalna i profesjonalizm pedagogiczny. O zarządzaniu humanistycznym: między filozofią edukacji i pedagogiką społeczną*, WSEZiNS, Łódź 2010.



**Lista publikacji wydanych w ramach projektu:
„Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy
i integracji społecznej” (działanie 3)**

Seria wydawnicza ABC Organizowania Społeczności Lokalnych:

- *Organizowanie społeczności lokalnej* – usługa społeczna, red. M. Dudkiewicz, Poradnik 3, **CAL/ISP**, Warszawa 2014.
- *Organizator społeczności lokalnej* – refleksyjny praktyk, red. T. Kaźmierczak, Poradnik 1, **CAL/ISP**, Warszawa 2014.
- *Organizowanie społeczności lokalnej* – metodyka pracy środowiskowej, red. M. Rymsza, poradnik 2, **CAL/ISP**, Warszawa 2014.

Seria wydawnicza Prace Laboratorium Innowacji Społecznej:

- *Praca środowiskowa: aplikacje, modele praktykowania*, red. T. Kaźmierczak, Zeszyt LIS 4, **CAL/ISP**, Warszawa 2014.
- Kaźmierczak T., *W stronę aktywnych służb społecznych*, Zeszyt LIS 2, Warszawa 2012.
- *Praca socjalna jako edukacja ku zmianie. Od edukacji do*, red. M. Mendel, B. Skrzypczak, Zeszyt LIS 3, **CAL/ISP**, Warszawa 2013.
- *Organizowanie społeczności lokalnej* – wspólnota w zmianie, red. B. Skrzypczak, Zeszyt LIS 5, **CAL/ISP**, Warszawa 2014.
- *Organizowanie społeczności lokalnej. Analizy, konteksty, uwarunkowania*, red. B. Skrzypczak „<http://isp.org.pl/publikacje,1,512.html>”, Zeszyt LIS 1, **CAL/ISP**, Warszawa 2011.
- Praca zbiorowa, *Model organizowania społeczności lokalnej*, **CAL/ISP**, Warszawa 2014.

Publikacje:

- Dudkiewicz M., *Oblicza zmiany lokalnej. Studia przypadku*, **ISP**, Warszawa 2013.
- Łuczyńska M., *Pracownicy socjalni w procesie profesjonalizacji*, **ISP**, Warszawa 2013.
- Praca zbiorowa, *Środowiskowe role zawodowe pracownika socjalnego: animator lokalny, organizator sieci, lokalny polityk*, **CAL**, Warszawa 2013.
- Rymsza M., *Katalog dobrych praktyk*, **ISP**, Warszawa 2013.
- *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Między służbą społeczną a urzędem*, red. M. Rymsza „<http://isp.org.pl/publikacje,25,520.html>”, **ISP**, Warszawa 2012.
- *Publikacja promująca rezultaty projektu Standardy w pomocy w jez. ang.*, red. M. Rymsza, publikacja w opracowaniu, **ISP**, Warszawa 2014.

Katalog praktyk:

- Praca zbiorowa pod red. A. Theiss, *Aktywne społeczności. Zmiana społeczna. Katalog praktyk*, tom I, **CAL**, Warszawa 2011.
- Praca zbiorowa pod red. G. Szymanik, *Aktywne społeczności. Zmiana społeczna. Katalog praktyk*, tom II, **CAL**, Warszawa 2012.
- Praca zbiorowa pod red. G. Szymanik, *Aktywne społeczności. Zmiana społeczna. Katalog praktyk*, tom III, **CAL**, Warszawa 2013.
- Praca zbiorowa pod red. D. Setniewska, *Aktywne społeczności. Zmiana społeczna. Katalog praktyk*, tom IV, **CAL**, Warszawa 2014.

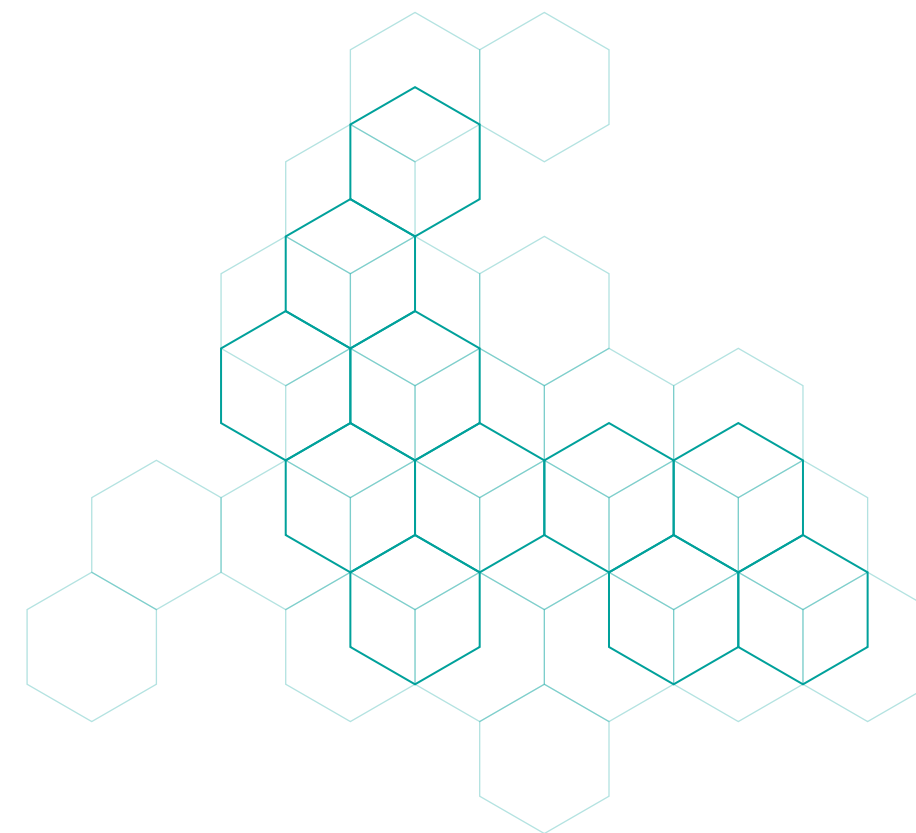
Publikacje zagraniczne:

- Barr A., Dailly J., *Podręcznik do nauki ewaluacji i planowania w rozwoju społeczności LEAP*, **CAL**, Warszawa 2013.
- Barr A., Hashagen J., *Jak osiągnąć lepszy rozwój społeczności. Podręcznik do planowania i ewaluacji Model ABCD*, Warszawa 2013.
- Gerris F., Vlaaar P., *Profil kompetencji. Organizator społeczności lokalnych*, Warszawa 2010.

- Gilchrist A., *Dlaczego relacje są ważne? Networking w rozwoju społecznościowym*, CAL, Warszawa 2014.
- Green M., Moore H., O'Brien J., *Rozwój społeczności w oparciu o zasoby. Model ABCD w praktyce*, CAL, Warszawa 2014.
- Harris V., *Poradnik umiejętności organizatora społeczności lokalnej*, CAL, Warszawa 2012. [publikacja w wersji elektronicznej].
- Henderson P., Thomas D.N., *Umiejętności pomocne w pracy ze społecznością lokalną*, CAL, Warszawa 2013.
- Netting F.E., Kettner P.M., McMurtry S.L., Thomas M.L., *Makropraktyka pracy socjalnej*, CAL, Warszawa 2014.
- Pitchford M., Henderson P., *Więcej miejsca dla rozwoju społeczności lokalnej*, CAL, Warszawa 2013.
- Skinner S., *Silniejsze społeczności. Jak budować potencjał społeczności i sektora publicznego*, CAL, Warszawa 2014.
- Twelvetreets A., Podręcznik „Community work”, tłumaczenie pod red. merytoryczną Tomasza Kaźmierczaka, ISP, Warszawa 2014.

Raporty z badań/kwartalniki:

- <http://www.isp.org.pl/publikacje,1,466.html> Pracownicy socjalni: pomiędzy instytucją pomocy społecznej a środowiskiem lokalnym – raport, red. M. Dutkiewicz, ISP, Warszawa 2011.
- <http://www.isp.org.pl/publikacje,1,467.html> Czy podejście aktywizujące ma szansę? Pracownicy socjalni i praca socjalna 20 lat po reformie systemu pomocy społecznej – raport, red. M. Rymsza, ISP, Warszawa 2011.
- *Jak wspierać rodziny?*, „Trzeci Sektor”, ISP, Warszawa 2013/2014, numer specjalny.
- <http://www.isp.org.pl/uploads/pdf/515933487.PDF> Praca socjalna w organizacjach pozarządowych, „Trzeci Sektor”, ISP, Warszawa 2012/2013, numer specjalny.



Poradnik I Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk:

Redaktor poradnika:

- Tomasz Kaźmierczak – dr socjologii, adiunkt w Zakładzie Teorii i Metod Pracy Socjalnej w Instytucie Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji Uniwersytetu Warszawskiego, zajmuje się problematyką służb społecznych i pracy socjalnej, a w ostatnich latach także ekonomią społeczną i rozwojem społeczności lokalnych; od 2009 roku ekspert w projekcie Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej; zadanie 3; e-mail: kazmierczak@uw.edu.pl

Autorzy:

- Barbara Bąbska – socjolog ze specjalnością praca socjalna, superwizor animacji i współpracy środowiskowej, ekspert i trener Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej; w latach 1983–2009 pracownik Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Radomiu odpowiedzialny m.in. za wdrażanie i koordynowanie programu Centrum Aktywności Lokalnej; od 2009 roku ekspert w projekcie Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej; zadanie 3; e-mail: basiab@cal.org.pl
- Paweł Jordan – socjolog, prezes Biura Obsługi Ruchów Inicjatyw Społecznych **BORIS**, Przewodniczący Rady Programowej Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL**, superwizor w Stowarzyszeniu Trenerów Organizacji Pozarządowych (**STOP**), autor książek na temat wolontariatu, rozwoju społeczności lokalnej, jeden z inicjatorów m.in. Centrum Wolontariatu, Funduszy Lokalnych, **STOP, CAL**; od 2009 roku ekspert w projekcie Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej; zadanie 3; e-mail: pawelj@boris.org.pl

- Magdalena Dudkiewicz – dr socjologii, adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych UW, ekspert w zakresie publicznego wizerunku działań pomocowych, realizacji projektów badawczych oraz animacji kultury, członek zespołu Obserwatorium Żywej Kultury, ekspert Instytutu Spraw Publicznych, sekretarz redakcji kwartalnika „Trzeci Sektor”; od 2009 roku ekspert w projekcie Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej: zadanie 3; e-mail: magda.dudkiewicz@isp.org.pl
- Mirosław Grewiński – dr hab. polityki społecznej, profesor w Wyższej Szkole Pedagogicznej im. Janusza Korczaka w Warszawie, gdzie pełni funkcję prorektora, zajmuje się wielosektorową polityką społeczną i usługami społecznymi, jest członkiem Polskiego Oddziału Klubu Rzymskiego oraz członkiem Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej, redaktor naczelny czasopisma „Empowerment”; e-mail: prorektor@wspkorczak.eu
- Maria Mendel – prof. dr hab., pedagog społeczny, kierownik Zakładu Pedagogiki Społecznej w Instytucie Pedagogiki Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego, autorka wielu publikacji i ekspertyz dot. rozwoju społecznego, polityki edukacyjnej i pracy socjalnej, uczestniczka polskich i międzynarodowych projektów naukowo-badawczych i wdrożeniowych w obszarze edukacji i animacji społecznej, jakości kształcenia akademickiego; od 2009 roku ekspert w projekcie Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej: zadanie 3; e-mail: pedmm@ug.edu.pl
- Magdalena Popłońska-Kowalska – pedagog pracy socjalnej, trener, superwizor i ekspert Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL** w Warszawie, wykładowca w Kolegium Pracowników Służb Społecznych w Poznaniu, w kręgu zainteresowań pozostaje pomoc społeczna i praca socjalna, pasją jest organizowanie społeczności lokalnej zarówno w teorii, jak i praktyce; od 2009 roku ekspert w projekcie Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej: zadanie 3; e-mail: magdap@cal.org.pl

Konsultacje merytoryczne: Paweł Jordan

- Paweł Jordan – socjolog, prezes Biura Obsługi Ruchów Inicjatyw Społecznych **BORIS**, Przewodniczący Rady Programowej Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL**, superwizor w Stowarzyszeniu Trenerów Organizacji Pozarządowych (**STOP**), autor książek na temat wolontariatu, rozwoju społeczności lokalnej, jeden z inicjatorów m.in. Centrum Wolontariatu, Funduszy Lokalnych, **STOP, CAL**; od 2009 roku ekspert w projekcie Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej: zadanie 3; e-mail: pawelj@boris.org.pl

Redaktor serii: Bohdan Skrzypczak

- Bohdan Skrzypczak – dr nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki społecznej, historyk, adiunkt w Katedrze Pedagogiki Społecznej Instytutu Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji Uniwersytetu Warszawskiego, prezes Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL** skupiającego środowisko ludzi i instytucji zainteresowanych problematyką aktywizacji i rozwoju społeczności lokalnej, inicjator i dyrektor Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych Collegium Civitas; od 2009 roku ekspert w projekcie Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej: zadanie 3., Kierownik Laboratorium Innowacji Społecznej; e-mail: bohdans@cal.org.pl

Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk.

Redaktor poradnika:

dr Tomasz Kaźmierczak

Konsultacje merytoryczne:

Paweł Jordan

Redaktor serii:

dr Bohdan Skrzypczak

Projekt graficzny serii oraz skład:

manukastudio.pl

Korekta:

Beata Bociąg

Wydawca:

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL

ul. Paca 40, 04-386 Warszawa

Tel. 22 121 59 10

e-mail: biuro@cal.org.pl

Druk:

Drukarnia Pasaż sp. z o.o.

ul. Rydlówka 24, 30-363 Kraków

© Copyright by Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich 2014

ISBN: 978-83-62380-24-4

Nakład 1000 egzemplarzy

Egzemplarz bezpłatny (publikacja bezpłatna)

Seria *ABC organizowania społeczności lokalnej* składa się z trzech poradników: *Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk*, *Organizowanie społeczności lokalnej – metoda pracy środowiskowej*, *Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna*. W serii czytelnik znajdzie kompendium wiedzy z zakresu aktywizowania i mobilizowania społeczności lokalnej do samopomocy oraz propozycje rozwiązań organizacyjnych. Każdy poradnik jest pewną odrębną pozycją, ale wszystkie trzy razem stanowią całościowe spojrzenie na ww. zagadnienia. W pierwszej publikacji *Organizator społeczności*

lokalnej – refleksyjny praktyk prezentowana jest rola „agenta zmiany”, czyli właśnie organizatora społeczności lokalnej jako nowo tworzącej się profesji. Druga pozycja *Organizowanie społeczności lokalnej – metoda pracy środowiskowej* poświęcona jest w całości kwestii, jak krok po kroku pracować w społeczności, podsuwa użyteczne wskazówki, pokazuje narzędzia i konkretne przykłady. Trzeci poradnik *Organizowanie społeczności lokalnej – usługa społeczna* to pokazanie pewnych rozwiązań prawno-organizacyjnych, które można zastosować w lokalnym samorządzie i wdrożyć usługę organizowania społeczności.

Seria poradnicza została wydana w ramach projektu systemowego 1.18 „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”. To partnerski projekt, którego celem jest podniesienie profesjonalizmu i zwiększenie skuteczności instytucji pomocy i integracji społecznej w rozwiązywaniu problemu wykluczenia społecznego poprzez stworzenie, przetestowanie oraz wdrożenie standardów instytucji i usług pomocy oraz integracji społecznej.

Projekt realizowany w latach 2009–2014

Partnerzy projektu realizujący zadanie:



INSTYTUT SPRAW
PUBLICZNYCH

cal.

Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

