

Dlaczego relacje
są ważne?

Alison Gilchrist

Dlaczego relacje są ważne?

Networking w rozwoju
społecznościowym

*Niniejsze wydanie jest dedykowane Keibowi Thomasowi,
kluczowemu członkowi the Panel Study, który był niepoprawnym
networkerem, a który zmarł nagle latem 2007 roku.
Liczba osób, które uczestniczyły w jego uroczystościach pogrzebowych,
stanowiła świadectwo niewiarygodnej wielkości ducha,
tak charakterystycznej dla jego życia i pracy.*

Spis treści

Lista tabel, rysunków i bloków	9
Przedmowa do wydania drugiego	11
Podziękowania	19
Wstęp do wydania polskiego	21
1. Sieci w społeczności: ich wartość i znaczenie	25
2. Rozwój społeczności	53
3. Teoria i analiza sieci	85
4. Funkcje sieci	103
5. Zasady i procesy networkingu	129
6. Networking na usługach rozwoju społecznościowego	149
7. Złożoność a mocno powiązana społeczność	175
8. Zagadnienia i implikacje	197
9. Rozwijanie mocno powiązanej społeczności	223
 Proponowana literatura	 243
Bibliografia	245

Lista tabel, rysunków i bloków

Tabele

- 2.1. Sześć składników rozwoju społecznościowego
- 2.2. Wartości i zobowiązania w pracy nad rozwojem społeczności
- 2.3. Modele rozwoju społecznościowego
- 3.1. Najważniejsze różnice między sieciami a organizacjami
- 5.1. Cechy wspomagające networking
- 7.1. Spektrum złożonych systemów społecznych
- 9.1. Podsumowanie najważniejszych zaleceń

Rysunki

- 3.1 Schematyczne przedstawienie sieci

Przykłady

- 1.1. A village campaign [Wiejska kampania]
- 3.1. Region Rwenzori w Ugandzie
- 4.1. Oldham Interfaith Forum [Międzywyznaniowe Forum z Oldham]
- 4.2. City of Sanctuary
- 5.1. Bristol Festival Against Racism
[Bristolski Festiwal Przeciwko Rasizmowi]
- 5.2. Two-wheeled neighbourhood networking
[Dwukołowa sieć sąsiedzka]
- 6.1. Kanada – Sharing Strengths [Łączymy siły]
- 6.2. Sweet Freedom [Słodka Wolność] – śpiewający poszukiwacze azylu
- 6.3. Local Links [Lokalne Więzy]
- 8.1. Case study of Small Sparks [Studium przypadku Małe Iskry]
- 8.2. Sarvodaya – Sri Lanka

Przedmowa do wydania drugiego

Tak. Jest w jej osnowie włókno magiczne.

SZEKSPIR, *OTELLO*, AKT 3, SCENA 4, TŁUM. J.S. SITO, PIW, 1985

- 8.3. ResidentsHQ (MieszkańcyHQ)
- 9.1. Oxfam – gender justice peer learning (Oxfam – wzajemna edukacja w zakresie sprawiedliwości genderowej)
- 9.2. Charity Tracker (Poszukiwacz dobroczynności)

Książka ta traktuje o spójnej przestrzeni (*connexity*), o znaczeniu związków oraz relacji w obrębie społeczności oraz społeczeństwa jako całości. „Connexity” to stary angielski wyraz przypomniany i odkurzony przez Geoffa Mulgana (1997, 2004) dla podkreślenia naszych wzajemnych zależności oraz obfitości codziennych interakcji, tak charakterystycznych dla współczesnego świata. Istnieje mnóstwo, wręcz nadmiar sposobów kontaktowania i komunikowania się, od niemal nieuchwytnych pozawerbalnych form ekspresji i gestów mających miejsce w czasie spotkań twarzą w twarz po cyfrowe nici rozciągnięte w wirtualnej przestrzeni pomiędzy obcymi sobie osobami, wymieniającymi informacje na temat wstrząsających wydarzeń lub zwyczajnie podsyłającymi sobie ulubione klipy wideo z YouTube.

W ciągu pięciu lat, które upłynęły od pierwszego wydania tej książki, networking stał się zjawiskiem jeszcze bardziej obecnym w naszej codzienności, działaniem celowym i wymagającym pośrednictwa komputera. Uznaje się je obecnie za zasadniczy element skutecznego organizowania społeczności. Warunki organizacyjne i demograficzne, w jakich działają organizatorzy społeczności i społecznościowi działacze, wciąż się dynamizują, komplikują i różnicują. Praktycy muszą wykazywać się coraz większą wszechstronnością i umiejętnością podejmowania pracy ponad granicami. W Wielkiej Brytanii polityka rządowa już dawno za cel postawiła sobie integrowanie pracy służb społecznych oraz partnerstw, a podstawową zasadę umożliwiającą osiągnięcie zrównoważonego rozwoju oraz zajmowanie się głębokimi nierównościami w dostępie do władzy i dystrybucji zasobów stanowi empowerment społeczności.

Zarówno rządzący, jak i społeczeństwo obywatelskie uznają, że bycie w sieci powiązań (*being well connected*) stanowi źródło siły. Ale mniej uwagi zwraca się już na praktyki czy postawy, jakie sprzyjają takim powiązaniom, czy na emocjonalne konsekwencje, które mogą takie relacje wywoływać. Sieć, pajęczyna, osnowa, *web*, o której mówi Otello w podanym na wstępie cytacie, dotyczy owej fatalnej chusteczki, która w jednej chwili rozpalala jego zazdrość, a która przecież utkana została przez antyczną wyrocznię. Ilustruje potrzebę zarówno czasu, jak i zaufania dla budowania pełnych miłości i szacunku związków. Dotyczy to zarówno budowania ogniw, połączeń w społecznościach, jak i wzajemnych uzgodnień, stanowiących fundament i podbudowę dla partnerstw funkcjonujących pomiędzy sektorami państwowym, prywatnym oraz pozarządowym.

Zarówno teorie, jak i konkretne przykłady podane w tej książce zakorzenione są we *fronesis*¹: bazują na wiedzy pochodzącej z praktyki i doświadczenia. Pomysły czy idee zrodziły się z badań typu *action research*, warsztatów, nieformalnych rozmów, z analizy rządowych raportów czy literatury naukowej. Znajdują one zastosowanie zarówno w budowaniu polityki działań, jak i w praktyce, mają także zachęcać do krytycznej refleksji i pogłębionych badań.

Ta druga już edycja zawiera opisy rozwoju zamierzeń rządu brytyjskiego w tej dziedzinie, zaczerpnięte z dokumentów na temat polityki działań

1 *fronesis* (*phronesis*; gr. φρόνησις) – słowo pochodzące ze starożytnej Grecji, oznaczające mądrość praktyczną, czyli wiedzę o właściwych celach postępowania oraz środkach do nich prowadzących. Arystoteles uważał *fronesis* za cnotę i odróżniał ją zarówno od wiedzy teoretycznej, jak i umiejętności technicznych. Czasami *fronesis* tłumaczy się jako roztropność. Encyklopedia PWN, t. 1, Warszawa 1991, s. 662 (przyp. tłum.).

rządowych oraz wyników zawartych w sprawozdaniach z najnowszych badań. Wciąż pojawiają się subtelne, a jednak budzące spory rozbieżności w stosowaniu terminu „rozwój społecznościowy”, stanowiące przyczynek do gorących debat w naszej branży. Nabierająca tempa globalizacja zachęciła mnie do zamieszczenia tu większej liczby przykładów i lekcji płynących z pracy nad organizacją i rozwojem społeczności żyjących na południu lub pochodzących z południa. W realizacji tego zamierzenia pomogły mi trzymiesięczny pobyt i praca nad specjalnym zadaniem w Sri Lance z ramienia Voluntary Service Overseas (VSO), wysiłek budowania projektów dla Rural Development Foundation, pozarządowej organizacji dbającej o zaspokajanie potrzeb i aspiracji uchodźców wewnętrznych (*internally displaced people*), których życie całkowicie odmieniły wydarzenia takie jak atak tsunami czy dziesiątki lat wojen domowych.

Powyższe doświadczenia stały się dla mnie możliwością oraz źródłem motywacji do dowiedzenia się czegoś o rozwoju społeczności w krajach rozwijających się – przez czytanie na ten temat, bezpośrednie zaangażowanie oraz dyskusje z kolegami pełniącymi podobne do mojej funkcje w Sri Lance. W trakcie tych działań uznałam, że zasady i procesy organizowania społeczności dadzą się w dużym stopniu transferować pomiędzy różnymi kulturami czy okolicznościami. Mój zmysł postrzegania i rozumowanie zogniskowały się wokół takich kluczowych wartości jak godność, bezpieczeństwo, trwałość i prawa człowieka, ponieważ zdałam sobie sprawę, co ma znaczenie dla społeczności walczących o przetrwanie i przywrócenie nadziei dla przyszłych pokoleń. Przez to dojrzała we mnie jeszcze bardziej decyzja o zaprezentowaniu modelu

rozwoju społecznościowego jako procesu polegającego na przekształcaniu, empowermentcie i stawianiu wyzwań. Sporo z treści zawartych w tym właśnie drugim wydaniu nakreśliłam, siedząc w upalne dni na twardym krześle pod skrzypiącym na suficie śmigłem wentylatora. Sri Lanka kiedyś znana była pod nazwą Wyspy Serendib, od arabskiego określenia klejnotu oraz wyspy. Serendypia (*serendipity*) oznaczająca znajdowanie sprzyjających okoliczności w sposób przypadkowy i nieoczekiwany, stanowi ważny aspekt networkingu.

Zdecydowałam się na pracę na Sri Lance, ponieważ była ona domem i ojczyzną mojej mamy i jej przodków, urzędników państwowej służby cywilnej na Cejlonie w erze kolonializmu. Organizowanie społeczności można czasami postrzegać jako formę kolonializmu – personel, zasoby i fachowa wiedza techniczna często importowane są za pośrednictwem wywodzących się z klasy średniej profesjonalistów czy pracowników realizujących projekty. Kwestia braku równości, jaki pojawia się w takich sytuacjach, często zaciera się w zetknięciu z zasłoną dymną tradycji czy kultury, jednak podobieństwa są tu oczywiste. Dawały one o sobie znać jeszcze mocniej, gdy czytałam sprawozdania mojego dziadka, opisującego swoją pracę polegającą na rozwiązywaniu problemów bardzo podobnych do tych, którymi miano się zajmować zgodnie ze sporządzanymi przeze mnie wnioskami o finansowanie. Role, status czy relacje władzy formalnie zmieniły się – z pokolenia na pokolenie oraz po uzyskaniu niepodległości. Niemniej uparcie powracała refleksja na temat podobnego podejścia, zwłaszcza w obliczu uporczywych problemów, których źródłem są ubóstwo, choroby i międzyetniczne konflikty.

Dlatego mam nadzieję, że niniejsza druga edycja zawiera w sobie odbicie tamtych przemyśleń i doświadczeń, ale także okaże się bardziej aktualna, gdyż uwzględnia najnowsze osiągnięcia z zakresu teorii, polityki i praktyki tematu. Potwierdza ona niezmiennie znaczenie networkingu dla rozwoju społeczności, a także potrzebę jego umocowania w wartościach tej dziedziny, takich jak równość, empatia i empowerment. Zasadniczy cel i konstrukcja książki nie uległy zmianie. Zgodnie z moją tezą skuteczny i inkluzywny networking to networking realizowany w sposób umiejętny, strategiczny i często przynoszący nieoczekiwane efekty.

Rozdział pierwszy rozpoczyna się od zbadania, w jaki sposób sieci służą życiu społeczności, jakości życia indywidualnych osób oraz strategiom wspólnotowego przetrwania. Dział poświęcony kapitałowi społecznemu został znacznie poszerzony – o tematykę zbiorowej skuteczności (*collective efficacy*), spójności i integracji społeczności; ponadto uaktualnione zostały aspekty wymiaru społecznościowego w polityce. Rozdział drugi zawiera historyczną prezentację różnych modeli rozwoju społeczności, głównie w takim porządku, w jakim pojawiały się one w Wielkiej Brytanii, ale z bardziej globalną perspektywą, zgodnie z wykładnią International Association for Community Development (IACD) oraz ONZ. Dziedzina rozwoju społeczności coraz bardziej się profesjonalizuje, choć wciąż zachowuje silny pierwiastek aktywizmu, z silną orientacją na społeczeństwo obywatelskie. W Wielkiej Brytanii rozwój społeczności lokalnych został w jakimś stopniu dołączony jako środek angażowania społeczności oraz empowermentu, co zaowocowało koniecznością delikatnego

balansowania pomiędzy wytycznymi programów rządowych a interesami społeczności. Ma to zarówno dobre, jak i złe strony. Pod wieloma względami podkreślono znaczenie i naświetlono kwestię pracy praktyków w społecznościach jako tych, którzy pracują na styku sektorów lub jako łącznicy pomiędzy podmiotami państwowymi a obywatelami, dbając o to, aby użytkownicy usług byli włączani w podejmowanie decyzji i wspólne wytwarzanie ustalonych rezultatów (*outcomes*), takich jak podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w społecznościach czy ożywienie gospodarcze. Ta rola łączenia od dawna stanowiła cechę pracy w społecznościach lokalnych, ale jej znaczenie wzrosło na skutek charakteru inicjatyw rządowych, starających się włączać społeczności w międzysektorowe partnerstwa oraz świadczenie usług.

Rozdziały trzeci i czwarty zajmują się strukturą oraz funkcjami, jakie sieci pełnią w społeczeństwie i organizacjach. W rozdziałach tych badam, jak interpersonalne połączenia wpływają na przepływy władzy oraz procesy decyzyjne, jak spójność społeczności wzmacniana jest poprzez budowanie mostów między wspólnotami i jak emocje oraz wspólne zrozumienie podbudowują strategie kolektywnych działań czy politycznych przymierzy. Networking to komunikacja, wymiana, zarządzanie ryzykiem i solidarność. Praca nad budowaniem i utrzymaniem kontaktów stanowi zasadniczy, choć zaniedbywany aspekt pracy nad rozwojem społeczności.

W rozdziałach piątym i szóstym przedstawiam wyniki badań przeprowadzonych dla potrzeb mojej pracy doktorskiej [Gilchrist, 2001]. Pokazują

one, jak organizatorzy społeczności użytkują i wspierają sieci w celu osiągnięcia swoich celów polegających na empowermentcie społeczności oraz wspieraniu różnych innych instytucji w lepszej wspólnej pracy. Zaprezentowałam tam konkretne umiejętności i strategie, a także wiele wartościowych cech oraz postaw. Twierdzę, że sieciowanie, networking sieci (*networking the networks*) oraz aktywne pielęgnowanie tych kontaktów w społecznościach, które należą do trudniejszych, stanowi rozpoznawalny wkład działu pracy nad rozwojem społeczności. Dlatego wprowadzam termin „metasieciowanie” jako sposób naświetlenia tej ważnej roli.

Rozdziały siódmy, ósmy i dziewiąty zawierają rozważania, dlaczego networking przynosi korzyść zarówno społecznościom, jak i tym, którzy z nimi pracują. Koncepcja silnie powiązanej społeczności (*well-connected community*) została zaprezentowana jako sposób myślenia o społeczności jako elemencie wyłaniającym się nieodzwrotnie ze złożonych i dynamicznych systemów społecznych. Jest to metoda, sposób na zaprowadzenie nad chaosem, budowanie żywotności i prężności, a także opracowywanie innowacyjnych rozwiązań dla trudnych problemów. Dodano tu także najnowsze rozwiązania zaczerpnięte z nauk społecznych wykorzystujące teorię złożoności (*complexity theory*), a także rozwiązania z dziedziny technologii informacji [IT]. Podejście networkingu do organizacji społecznościowych stawia wiele pytań przed praktykami, niektóre z tych pytań są już zresztą dobrze znane, jak kwestia odpowiedzialności, rola granic, kwestia wypalenia itd. Książkę zamykają rozważania na temat implikacji, jakie model ten niesie dla praktyki i polityki działań,

Podziękowania

a także zalecenia dotyczące tego, jak dobra praktyka (a przez to rozumieć praktykę etyczną i skuteczną) może być wspierana przez fundatorów, menedżerów i decydentów.

Alison Gilchrist

Niezależna konsultantka ds. rozwoju społecznościowego

www.alisongilchrist.co.uk

Jestem wdzięczna kolegom w Community Development Foundation (CDF), a w szczególności Jenny Fisher i Catrionie May, za ich wsparcie i zachęty. Ta druga już edycja powstała przy wsparciu CDF, które umożliwiło mi wzięcie urlopu naukowego i ukończenie pisania w ostatnich miesiącach przed przygotowaniem się do niezależnej pracy w charakterze konsultantki.

Dziękuję International Association for Community Development za zgodę na wykorzystanie przykładów pochodzących z ich kolekcji studiów przypadków pod nazwą *What in the world?* (A co w świecie?), dziękuję także członkom zespołu utworzonemu w The Policy Press za ich tolerancję i porady w procesie przepisywania tekstu.

Panel Study: Frances Brown, Teri Dolan, Pete Hulse, Caroline Kay, Linda McMann, Susan Moores, Anne Pendleton, Gary Smith, Greg Smith, Keib Thomas, Chris Trueblood i Mike Waite.

Bristol Festival Against Racism: Balraj Sandhu, Mike Graham, Rosetta Eligon, Ray Safia, Minoo Jalali, Steve Graham, Richard Jewison, Jane Kilpatrick, Lindy Clifton, Peter Courtier, Lil Bowers i Batook Pandya.

Wreszcie chciałabym wyrazić swoją wdzięczność przyjaciołom oraz rodzinie za ich stałe zainteresowanie i odciąganie mnie od czasu do czasu od tej pracy.

Wstęp do wydania polskiego

Książka Alison Gilchrist o sieciach społecznych w rozwoju społeczności lokalnej stanowi unikalną pozycję w światowej bibliografii. Pojęcia takie jak sieci społeczne, rozwiązania sieciowe, networking na stałe weszły do różnych socjologicznych rozważań. Jednak publikacja Gilchrist pokazuje wagę sieci powiązań w ujęciu praktyki działania w społeczności. Kluczowym pojęciem jest silnie powiązana społeczność – *well connected community*. Krok po kroku autorka udowadnia, że bez wzajemnych powiązań nie ma komunikacji, interakcji i w efekcie – rozwoju społeczności. Bo siła tkwi w sieci wzajemnych relacji, w szybkim przepływie informacji i elastycznej strukturze. Jednak w ujęciu Gilchrist networking to nie magiczne narzędzie do uzyskiwania cudownych społecznych efektów, ale głęboko zakorzeniona w wartościach metoda. Chodzi o wartości takie jak: równość, empatia i empowerment. Według autorki „skuteczny i inkluzywny networking to networking realizowany w sposób umiętny, strategiczny i często przynoszący nieoczekiwane efekty”. Networking to pojęcie silnie związane z ideą kapitału społecznego, który opiera się na współpracy oraz wzajemnym zaufaniu i poszanowaniu. Networking umożliwia skuteczne działanie, bo wykorzystuje różnorodność i bogactwo sieci zasobów w społeczności. Łączenie różnych ludzi, instytucji, organizacji, przedsiębiorstw daje szansę na lepsze i szybsze znajdowanie rozwiązań złożonych problemów współczesnych społeczności. Bo elastyczność sieci społecznych w odróżnieniu od instytucjonalnych „ciężkich” rozwiązań daje szansę na szybkie dostosowanie się, poszukanie nowych pomysłów, czerpanie z synergii sieci. W Polsce, gdzie mamy niski poziom wzajemnego zaufania, a co za tym idzie również kapitału społecznego, ta publikacja jest tym ważniejsza. Mowa tu np. o sieciach sąsiedzkich, które mogą zapewnić

podstawowe wsparcie w codziennym życiu, ale także w sytuacji kryzysowej. Bycie w sieci pozytywnych relacji ma również znaczenie dla indywidualnego zdrowia i samopoczucia – samotni i wyizolowani ludzie częściej chorują i czują się nieszczęśliwi. Dlatego tak ważne jest inicjowanie i wspieranie ludzkich interakcji, tworzenie miejsc publicznych otwartych na wszystkich ludzi w społeczności. Miejsc do różnego typu spotkań, wydarzeń bez względu na wiek, pochodzenie, stan zamożności. Potrzeba też animatorów „tkających” sieci społeczne i wspierających społeczności w działaniu na rzecz poprawy życia, a w szczególności grupy słabsze i marginalizowane. Na koniec należy zauważyć wielkie społeczne zmiany w Polsce XXI wieku. Zwiększa się rola internetu, tradycyjne wspólnoty lokalne przestają istnieć, wieś ubożeje i starzeje się, a społeczności miejskie dopiero budzą się do życia. Uznając ważną rolę społeczności lokalnej w budowaniu sprawiedliwego i inkluzyjnego społeczeństwa, można stwierdzić, że pojęcia sieci i społeczności silnie powiązanej mają dla rozwoju wspólnot zasadnicze znaczenie.

Paweł Jordan, redaktor serii

dr Bohdan Skrzypczak, redaktor naukowy

1 • Sieci w społeczności: ich wartość i znaczenie

*Gdy Obcy mówi: „Cóż znaczy to miasto?
Czy tłoczycie się tutaj, bo kochacie wzajemnie?”
Co będzie odpowiedzią? „Mieszkamy razem
Aby na siebie zarabiać” czy „To wspólnota?”*

SZEKSPIR, *OTELLO*, AKT 3, SCENA 4, TŁUM. J.S. SITO, PIW, 1985

Wprowadzenie

Organizowanie społeczności lokalnych polega zasadniczo na rozwoju społeczności i dlatego warto zacząć od zbadania, co wiemy i jak rozumiemy tę koncepcję. Niniejsza książka bazuje na przekonaniu, że doświadczenie społeczności generowane jest oraz manifestuje się poprzez nieformalne sieci kontaktów istniejące między ludźmi, między grupami oraz między organizacjami. Społeczność nadaje naszemu życiu jakże istotny wymiar, stanowiąc jednocześnie istotny temat rządowych programów. Idea społeczności uważana jest za siłę napędową dla rzeczy dobrych: jako środek służący przetrwaniu i postępowi. Ale przy jednoczesnym unikaniu cynizmu ważne jest, aby pamiętać i o tym, że odwołania do wartości i tożsamości społeczności pojawiają się także w kontekście wywoływania konfliktów oraz stawiania oporu zmianom [Day, 2006]. Od dawna ludzie narzekają na „upadek” czy „wygасanie” społeczności [Stein, 1960], a także związane z tym słabnięcie lokalnych więzi społecznych. Niedawne badania aktualnych „społecznych utrapień” potwierdzają tęsknotę za wspólnotowym duchem i wzajemnością [Watts, 2008; Mowlam i Creegan, 2008; Thake, 2009].

Badania dotyczące cech charakteryzujących „dobrą” społeczność nieodmiennie pokazują, że ludzie cenią sobie zarówno obecność różnorodnych grup społecznych czy grup wsparcia, jak i tych mieszkańców, którzy są dobrymi, pomagającymi sobie nawzajem sąsiadami [Adams i Hess, 2006]. Zlokalizowane nieopodal nas sieci kontaktów rodzinnych czy przyjacielskich przyczyniają się do budowania poczucia życia wspólnotowego, podtrzymywanego poprzez rutynowo powtarzane, często „przyziemne

i codzienne wzajemne oddziaływania pomiędzy ludźmi żyjącymi w konkretnej, pobliskiej okolicy” (Robertson i in., 2008). Większość ludzi uważa społeczność za coś dobrego, coś, co należy ożywiać i odbudowywać. I rzeczywiście, motyw ten stanowi główne racjonalne uzasadnienie dla rozwoju społeczności w niektórych obszarach, zwłaszcza tam, gdzie pojawiają się problemy z zakresu prawa i porządku. Bauman przeciwstawia naszemu nostalgicznemu postrzeganiu społeczności (z jej przytulnymi konotacjami w postaci bezpieczeństwa i schronienia) koncepcję (post-)modernistycznego pragnienia wolności i autonomii. Społeczność może być postrzegana jako coś płynnego, co nabiera kształtu zgodnie z zasadą dostosowywania się do wyboistych, bieżących okoliczności życia i płynięcia z prądem powszechnych tendencji i dyskusji (2000, 2003). Niektóre sekty religijne czy ideologiczne potworzyły zamknięte społeczności, których celem jest zabezpieczenie wyznawców przed zagrożeniami współczesnego życia (obecnych w każdych czasach), poprzez zakorzenienie w nich moralnych czy duchowych dogmatów (Jones, 2007). Ale większość z nas przynależy do społeczności, które są otwarte na wpływy ze wnętrza i wciąż się zmieniają. Wiele z tych społeczności otworzyło się na globalizację, uznając, że sieci zależności oraz wzajemnych oddziaływań, jakie pojawiły się w wyniku migracji oraz wymiany kulturowej, stanowią żywy i ubogacający wymiar życia społeczności we współczesnym świecie (Mayo, 2005).

Rozdział ten zajmuje się niektórymi z korzyści oraz ograniczeń charakterystycznych dla sieci społecznościowych: dla poszczególnych osób, dla społeczeństwa jako całości oraz dla programów rządowych. Znajdziemy tu krótki przegląd przykładów i teorii socjologicznych i antropologicznych dotyczących życia społeczności, rozważania na temat koncepcji społecznego kapitału, a także sposoby badania funkcjonowania sieci z korzyścią dla społeczności, oraz, z drugiej strony, zniekształcania czy tłumienia przez sieci wyborów oraz możliwości. Zgodnie z modelem mocno powiązanej społeczności rozwój społeczności ma do odegrania konkretną rolę w pomaganiu ludziom w nawiązywaniu przydatnych, promujących empowerment kontaktów – zajmuje się on szczególnie tym, jak pokonać lub rozmontować niektóre z barier, które przeszkadzają ludziom we wzajemnym komunikowaniu się i współpracy. Najpierw jednak zastanówmy się, jak sieci przyczyniają się do budowania życia społeczności.

Co badania społeczności ujawniły na temat codziennych międzyludzkich kontaktów i relacji? Jak stosuje się termin „społeczność” i jak się to ma do idei społecznego kapitału? Co to wszystko znaczy dla polityki publicznej oraz społecznego dobra?

Badania antropologiczne wykazują, że organizacje o charakterze społecznościowym pojawiają się we wszystkich społeczeństwach budowanych przez ludzi. Studia człowieka i innych wyższych naczelników pokazują, że wspólne są nam wszystkim wrodzona towarzyskość, biologiczny popęd, skłonność do łączenia się i współpracy. Badania sugerują, że owa zdolność do koordynowania działań z osobami spoza bezpośredniego rodzinnego kręgu była czynnikiem, który zadecydował o ewolucyjnej przewadze *homo sapiens* nad neandertalczykami w walce o przetrwanie w trudnym klimacie europejskiej epoki lodowcowej ponad 30 tysięcy lat temu (Dunbar, 1996; Gamble, 1999). Nie zmienia to faktu, że społeczność jest czymś nieuchwytnym i uparcie trudnym do zdefiniowania i zbadania.

W swoim dziś już klasycznym uporze w przedzieraniu się przez definicje społeczności Hillery (1955) zidentyfikował jej kluczową cechę, a mianowicie regularne interakcje, przeważnie o charakterze współpracy, zachodzące w obrębie danego zbioru ludzi, w jakiejś przestrzeni czasowej. Nazwanie zbioru ludzi społecznością zazwyczaj oznacza, że ludzi tych cechuje jakieś wspólne zainteresowanie lub więź (Taylor i in., 2000); oczekuje się od nich także lojalności, wsparcia oraz afirmacji. Pierwsi socjologowie, jak Tönnies (1887) i Durkheim (1893), podkreślali emocjonalne aspekty lokalnego życia, twierdząc, że powszechne rozumienie, wspólne doświadczenia oraz wzajemność są tym, co odróżnia *Gemeinschaft* (społeczność, wspólnota) od *Gesellschaft* (społeczeństwa). Tönnies przeciwstawił pojęcie społeczności publicznemu, komercyjnemu aspektowi społeczeństwa, podczas gdy Durkheim twierdził, że społeczność stanowi formę organicznej solidarności, bazującej na podobieństwie i wspólnocie losów. W nowoczesnym języku pojęcie społeczności zawiera w sobie nieformalne interakcje, wzajemne oddziaływania i połączenia, które wykorzystujemy w celu koordynowania codziennego życia. Osobiste, kolektywne i organizacyjne sieci najwyraźniej stanowią klucz do zrozumienia tego, jak działa społeczność i jak działania te różnią się od działań bardziej formalnych instytucji państwowych czy społeczeństwa obywatelskiego.

Różne aspekty społeczności

Rozróżnienie to zainspirowało cały obszar badawczy znany jako badania społeczności [lokalnych] (*community studies*) (patrz Nisbet, 1953; Bell i Newby, 1971; Crow i Allan, 1994; Day, 2006). Zazwyczaj studia te obejmują szczegółowe obserwacje „codziennego życia zwykłych ludzi” (Crow i Allan, 1994: xiv), opracowywane w procesie rozmów z członkami społeczności w celu zidentyfikowania i analizy wzorców interakcji oraz przynależności. Zrozumieniu zasad funkcjonowania różnych społeczności szczególnie służy interpretowanie stosowanej przez nie symboliki, rytuałów oraz wspólnych przestrzeni. Początkowo badania społeczności skupiały się na konkretnych obszarach, opisując to, jak instytucje i tradycje kształtowały życie społeczności.

W definiowaniu badanego zbioru ludzi, na przykład mieszkańców danej dzielnicy czy sąsiedztwa, małego miasta czy wyspy, zasadnicze znaczenie miał geograficzny wymiar społeczności (Frankenberg, 1966). Lokalność uznawano za istotny aspekt tożsamości ludzi; w badaniach tych silny nacisk kładziono na pozytywne aspekty życia społecznościowego – solidarność, wzajemne wsparcie oraz sposoby współpracy ludzi podczas wykonywania przez nich ich rutynowych czynności. Przywiązanie do miejsc, na przykład do swojej dzielnicy czy wsi, wydaje się powiązane z siłą społecznych sieci, a tam, gdzie następuje nasilona wymiana populacji, na przykład na skutek migracji, słabnie poczucie zaufania, osobistego bezpieczeństwa i spójności (Livingstone i in., 2008). Ten model społeczności opartej na konkretnej lokalizacji wciąż funkcjonuje w wyobrażeniach wielu osób, silnie wpływając na inicjatywy rządowe adresowane do konkretnych rejonów oraz niektóre aspekty strategii „kształtowania miejsc” w zakresie empowermentu społeczności. Oddziałują także na plany władz samorządowych (*local government*) zakładające, iż ludzie chętniej zaangażują się w procesy decyzyjne na poziomie lokalnym, jeśli czują, że mają udział w kształtowaniu okolicy, w której żyją (Lyons, 2007; Sullivan i Taylor, 2007; Taylor, 2008).

Jednakże sieci społeczne ludzi zazwyczaj rozciągają się ponad granicami geograficznymi, często związane są z pracą, wyznaniem czy hobby (Webber, 1963; Wellman, 1979). Społeczności tworzone są przez swoich członków w sposób aktywny, zamiast po prostu wyrastać z lokalnych

okoliczności. Tożsamość, przynależność do danej społeczności wyrażają się za pomocą kulturowych tradycji oraz symboli, poprzez rytualne, zwyczajowe działania, poprzez muzykę, flagi czy ich ekwiwalenty (Cohen, 1985; Back, 1996). Chodzi o określone konwencje i obyczaje, często związane z wydarzeniami religijnymi czy sportowymi, ale także o codzienny styl życia – fryzury, określony ubiór na daną okazję, język itd. Takie oznaki przynależności podkreślają społecznościowe granice i mogą pomóc w identyfikowaniu „przyjaciół” i „wrogów” w wieloaspektowych „sieciach znaczeń” (Geertz, 1973). Owe oznakowania funkcjonują jako społeczne zasoby, redukując stres związany z określaniem, jak się zachować i czego oczekiwać, ale czasami mogą także krępować aspiracje czy wybory (Green i White, 2007).

Sieci nieformalne zwiększają zdolność ludzi do radzenia sobie z trudnościami i kataklizmami, podtrzymując żywą nadzieję i poprawiając samopoczucie, nawet w obliczu długoterminowego społecznego wykluczenia czy niespodziewanych kryzysów (Cattell, 2001). Współdzielenie się nielicznymi zasobami w trudnych czasach jest czymś charakterystycznym dla społeczności żyjących w warunkach ubóstwa czy borykających się z innymi trudnościami, może też mieć zasadnicze znaczenie dla przetrwania niektórych członków społeczności (Lupton, 2004). Badania społeczności dotkniętych jakąś katastrofą, na przykład osunięciem się ziemi (Miller, 1974; Erikson, 1979), okresem wyjątkowo wysokich temperatur (Klinenberg, 2002) lub długotrwałym strajkiem (Waddington i in., 1991), pokazują, że prawdopodobieństwo poradzenia sobie z problemami rośnie u społeczności dysponujących silnymi społecznymi powiązaniem, zaś tam, gdzie sieci kontaktów zostały zatarte lub ich nie ma – maleje. Na Sri Lance, bezpośrednio po fali tsunami, która wystąpiła w 2004 roku, nastąpiła mobilizacja lokalnych sieci w celu zapewnienia pomocy osobom dotkniętym kataklizmem na wybrzeżu. Jakże wymowne jest, że owe lokalne wysiłki zostały szybko stłumione napływem fali pełnych dobrych intencji zagranicznych agencji pomocowych, których działania zostały skrytykowane jako osłabiające potencjał walczących o przetrwanie społeczności (Jirasinghe, 2007; Herath, 2008). Podobnie w miesiącach po tym, jak huragan Katrina spowodował rozległe powodzie w Nowym Orleanie, to właśnie nieformalne stowarzyszenia mieszkańców okazały się najskuteczniejsze w świadczeniu pomocy poszczególnym społecznościom

w odbudowywaniu ich zdruzgotanego życia – a nie agencje stanowe czy organizacje pozarządowe. Sieci te zmobilizowały elastyczne i wydajne wsparcie oraz praktyczną pomoc tam, gdzie były one najbardziej potrzebne [Coates, 2007]. Społeczności, które zdają się krystalizować w sytuacji niespodziewanych kataklizmów, tworzą się także wokół doświadczeń systematycznej dyskryminacji czy wykluczenia. Jest to szczególnie ważne w sytuacjach, gdy życie społeczności zakłócają takie wydarzenia jak wojna domowa czy migracja [Hall, 1990; Andrew and Lukajo, 2005]. Praca z uchodźcami uciekającymi przed prześladowaniami czy przybywającymi z miejsc zbrojnych konfliktów podkreśla znaczenie pomagania ludziom w odbudowywaniu społecznych, charakterystycznych kulturowo sieci – takie sieci pozwalają przywrócić osobistą i społeczną żywotność, pokonać skutki traumatycznych wydarzeń czy sytuacji dosłownego pozbawienia miejsca do życia [Miller and Rasco, 2004].

Sivanandan [1990], pisząc o walkach grup czarnych i etnicznych mniejszości w Wielkiej Brytanii, nazywa je „społecznościami oporu”, mającymi cele podobne do licznych grup samopomocowych i koleżeńskich porozumień wyrastających w społecznościach gejowskich w celu radzenia sobie z kryzysem HIV/AIDS. Społeczności oporu to społeczności mające wspólne interesy, czasem o charakterze politycznym. Budowanie społeczności kategorialnych może przez to być postrzegane jako narzędzie kolektywnego empowermentu, stanowi znaną strategię sprzeciwiania się różnym wymiarom ucisku związanego z przynależnością rasową, klasową, płciową, niepełnosprawnością, wiekiem i orientacją seksualną. Jak pisze Weeks [2000:240–243] „najsilniejsze poczucie wspólnoty będzie pojawiało się prawdopodobnie w tych grupach, które uznają, że teren ich koegzystencji został zagrożony – budują one na tej podstawie społeczność opartą na wspólnej tożsamości, która zapewnia im silne poczucie oporu i empowermentu”.

Bauman [2001] mówi o tych społecznościach jako o „tymczasowych społecznościach” (*peg community, cloakroom community*), służących ochronie ludzi przed lękiem wynikającym z izolacji czy bycia „innym”. Ów polityczny wymiar społeczności świadczy o szczególnej perspektywie czy świadomości, obudzonych w procesie refleksji i debaty. Znajdują one swój wyraz w pojęciu dumy (np. parady równości Gay Pride czy Karnawał Notting Hill), w samoorganizacji osób niepełnosprawnych lub w badaniu

swoich historycznych korzeni [Ohri, 1998]. Takie działania dają ludziom możliwość zachowania poczucia kolektywnej tożsamości we wrogim świecie, przez żądanie, aby „inność była nie tylko tolerowana i akceptowana, ale uznana za wartościową i wartą nagłośnienia” [Oliver, 1996:89]. Powstające w ten sposób społeczne sieci wzmacniają poczucie wspólnoty i oferują istotne podstawy dla wspólnych działań, zwłaszcza tam, gdzie wiążą się one z ryzykiem lub dużymi wymaganiami, jak to często bywa w sytuacji przeciwstawiania się niesprawiedliwości czy wyzyskowi. Solidarność w obliczu niepowodzeń stanowi ważny aspekt społeczności, ale to samo poczucie „my” kontra „oni” może prowadzić do sekciarskich aktów przemocy czy stygmatyzacji grup mniejszościowych.

Dominujący zachodni model wolnej i niezależnej osoby wydaje się obcy w innych kulturach, cechujących się bardziej wspólnotowym sposobem życia, odnajdujących wielką wartość w sieci relacji łączących ludzi z miejscem i ze sobą nawzajem. Przykładem może być afrykański lud Xhosa, wyznający zasadę *ubuntu*: „Jestem, ponieważ jesteście” [Shutte, 2001]. Jak wyjaśnił arcybiskup Desmond Tutu, „zasada ta mówi o gościnności, troszczeniu się o innych. [...] Wierzymy, że osoba staje się » człowiekiem« poprzez inne osoby, że moje człowieczeństwo zawiera się w twoim” [cyt. za: du Toit, 1998:89]. Wielu ludzi czuje, że należą do kilku społeczności jednocześnie [Sen, 2006]. Ich sieci są elastyczne i strategiczne, zależą od społecznego i politycznego kontekstu, a także osobistych okoliczności czy wyborów. W tym powojennym spojrzeniu na społeczną tożsamość społeczność przybiera płynną, niemal hybrydową postać, zawierającą sprzeczne i zwrotne cechy, niejako przepływając przez życie ludzi, mieszając się z różnymi aspektami ich doświadczeń i przynależności. Znaczenie różnorodności zostało dobrze przyswojone przez kultury Południa i Wschodu; jak twierdził w swoich naukach Gandhi: cywilizacja powinna być świętowaniem różnic. Jest takie afrykańskie powiedzenie, że „do wychowania dziecka potrzebna jest cała wioska”, zaś zgodnie z przysłowiem Akanów „w jednym polis nie ma mądrości”.

W obrębie społeczności różnorodność może być wartością ubogacającą i dynamizującą, ale wymaga też uwagi i troski, szczególnie tam, gdzie nierówność czy niekompatybilność generują niepokój lub brak zrozumienia. Napięcia i konflikty są nieodłączną cechą społeczności, nawet jeśli wydają się one jednością [Brent, 2009]. Rzeczywistość wspólnotowego życia

oznacza zgrupowanie „pod jednym dachem” wielu różnych tożsamości i przynależności, stanowiących swoisty kalejdoskop przecinających się warstw doświadczeń i oczekiwań, charakterystycznych dla życia człowieka, jego historii, bieżących zajęć, pasji i przyszłych dążeń (Brah, 2007; Seidler, 2009, mająca się ukazać publikacja). W przypadku dzieci i młodzieży wychodzących poza sferę rodzicielskiej opieki ich tożsamość jest początkowo kształtowana przez interakcje z rodzeństwem i rówieśnikami ze społeczności, negocjowanie możliwości, oczekiwań, potencjalnych i faktycznych zagrożeń. Sąsiedztwa, dzielnice charakteryzuje przestrzeń spotkań, gdzie dzieci realizują się, całkiem dosłownie, ale także wcielają w życie walkę tożsamości, która umożliwia im zdefiniowanie siebie samych na tle innych osób (Percy-Smith i Matthews, 2001). Ich sieci kontaktów pozwalają im budować strategiczne alianse i koalicje taktyczne, kształtowane częściowo przez lojalność wobec rodziny, pochodzenie etniczne, klasę i płeć (Edwards i in., 2006).

Spójność i integracja społeczności

Różnice zaznaczają takie elementy jak obszar, moda, żargon i inne kulturowe znaczniki. Osadziły się one w pojęciach kolektywnej tożsamości i wspólnotowej przynależności. Niekompatybilność i rywalizacja czasami dają o sobie znać w postaci wewnętrznych, wspólnotowych napięć, zainicjowanych trywialnymi zdarzeniami urastającymi do zdarzeń o charakterze zapalnym, w wyniku roznoszenia plotek czy istnienia zadawanych urazów (np. Black Radley, 2007). W przypadku młodych ludzi takie sieci są czasami mylnie etykietowane jako gangi, zorganizowane w konkretnych dzielnicach czy grupach etnicznych (Alexander, 2000, 2007). Społeczną spójność podważa nakręcająca się spirala podejrzliwości i współzawodnictwa o często skąpe zasoby. W sytuacjach, w których społeczności czują się pokrzywdzone lub atakowane, mogą polaryzować swoje poglądy i zajmować pozycje obronne, starając się integrować lub sięgać do kulturowych tradycji. „Społecznościowy” wymiar społeczeństwa może być także wykorzystany jako mechanizm promujący integrację i spójność. Tworzą się wtedy obszary, gdzie różnice są raczej uznawane, zamiast budzić strach czy chęć napiętnowania. W idealnej sytuacji społeczność oferuje prostą afirmację podobieństw i wzajemności, gdzie

mogą rozkwiąć indywidualne relacje i różnorodność. W Wielkiej Brytanii jednakże badania kwestii narodowości, obywatelstwa i spójności społecznej z uporem wskazują na „wspólne wartości” i na to, co stanowi o „przynależności” (Rattansi, 2002; Modood, 2003; Buonfino i Thomson, 2007; Hudson i in., 2007; Mulgan i Ali, 2007; Seabeck i in., 2007; Flint i Robinson, 2008). Koncepcja społecznej tożsamości uznawana jest za ważny, ale płynny aspekt definiowania przez ludzi ich społeczności (czy raczej wielu społeczności), zwłaszcza w obliczu wrogości lub przesądów (Bhavnani i in., 2006; Modood, 2007; Wetherell i in., 2007).

Dowody pokazują, że różnorodność kojarzona jest ze zredukowanymi poziomami społecznego zaufania (Putnam, 2007), i dlatego podminowuje społecznościową spójność. Nie musi tu chodzić o wewnętrzne antypatie, ale zjawisko to można wyjaśnić, odwołując się do kulturowych oczekiwań i symboli, którymi ludzie posługują się w celu interpretowania zachowań i intencji osób wokół nich. Niemniej błędem byłoby zakładać, że na spójność oddziałują tylko etniczne lub narodowe różnice, ponieważ także inne wymiary różnorodności najwyraźniej kształtują dynamikę czy rozdźwięki wewnątrzspołnotowe na poziomie lokalnym, zwłaszcza różnice klasowe czy w dochodach (Hero, 2007; Flint i Robinson, 2008). Wybieramy lub daję się nam wiele różnych przynależności, co stanowi odzwierciedlenie towarzyszących nam niezliczonych zainteresowań czy okoliczności. Jak napisał Sen: „Wszyscy jesteśmy członkami kilku społeczności i nasze związki z nimi mogą nasilać się, lub słabnąć. Jest czymś niedorzecznym i niebezpiecznym, zaganiać ludzi do jednej zagrody, jak gdyby mogli należeć tylko do jednej społeczności” (2006:160). Jeśli nie zajmujemy się zasadniczymi przyczynami nierówności czy napięć lub jeśli nie uznajemy różnic, próby sztucznego generowania (lub, jeszcze gorzej, narzucania) wspólnej (na przykład narodowej) tożsamości, będą się załamywać. Jednym z rozwiązań jest rozpoznanie i uznanie istnienia (oraz wartości) „społeczności wielu społeczności”, tak jak zaproponowano to w raporcie na temat przyszłości wielorasowej Wielkiej Brytanii (*The future of multi-racial Britain*) (Parekh, 2000:56), a wielokrotnie powtórzono w sprawozdaniu Komisji ds. Integracji i Spójności (Commission on Integration and Cohesion) (CoIC, 2007). Strategie zarządzania różnorodnością oraz promowania spójności skorzystałyby więcej, niż się powszechnie sądzi, na promowaniu i ułatwianiu procesów budowania mostów

prowadzących przez wewnątrzspółnotowe działania wzmacniające więzi, obejmujące różne granice po to, by ulepszyć nieformalne relacje [Gilchrist, 2004; Harris i Young, 2009]. Można to określić mianem podejścia „Velcro” („na rzepy”) do spójności, umożliwiającego mikrointerakcje na poziomie społeczności, gdzie działania te, niczym maleńkie haczyki, wsuwają się w maleńkie pętelki życia jej poszczególnych członków [Richard Davies, z rozmowy z autorką]. Niedawna analiza Sondażu Obywatelskiego [Citizenship Survey] wskazuje, że posiadanie przyjaciół o różnych etnicznych korzeniach przekłada się na pozytywne postrzeganie spójności społeczności [Laurence i Heath, 2008].

Kapitał społeczny a społeczność

Jak zauważył Williams [1976:65], termin „społeczność” pozostaje „ciepłym przekonującym słowem... [które], jak się zdaje, nigdy nie jest używane w nieprzychylnym kontekście”. Posiada ono podobne konotacje, jak bardziej współczesne, a aktualnie niezwykle popularne określenie „kapitał społeczny” ukute przez Hanifana [1916]. Opisuje on kapitał jako „te konkretne substancje [które] liczą się w życiu codziennym ludzi: a mianowicie dobra wola, solidarność, współczucie oraz społeczne współzycie osób indywidualnych i rodzin, tworzących specjalną jednostkę”. Idea kapitału społecznego została na nowo odkryta kilkadziesiąt lat później, zwłaszcza przez Jacobsa [1961], Coleman [1990], Bourdieu [1986], Putnama [1993, 2000] oraz Woolcock [1998, 2001]. Jacobs [1961] mówił o „sieci publicznego szacunku [który stanowi] zasób w czasach osobistych lub sąsiedzkich potrzeb”. Kapitał społeczny uznaje, iż codzienne relacje pomiędzy sąsiadami, kolegami z pracy i przyjaciółmi, a nawet przypadkowymi znajomymi, posiadają wartość dla poszczególnych osób oraz dla społeczeństwa jako całości [Dekker i Uslaner, 2001; Middleton i in., 2005]. Coleman był przekonany, iż kapitał społeczny akumuluje się raczej w wyniku korzystnych wymian, jakich dokonują ludzie realizujący swoje zainteresowania, niż w efekcie celowej strategii inwestowania. Dla Coleman [1990] normy osadzone w takich społecznościowych sieciach są w stanie przeciwdziałać potencjalnym niedogodnościom towarzyszącym scenie społecznej i ekonomicznej [Coleman, 1990], ale uznawał także, iż naciski kładzione na dostosowywanie się, na zachowanie twarzy

i unikanie nieformalnych sankcji mogą także działać jak bariery dla innowacji i buntu, podobnie zresztą jak wolności czy przyjemności.

Francuski socjolog Bourdieu był bardziej krytyczny wobec funkcji społecznego kapitału w społeczeństwie – badał, jak kultura i powiązania utrwalają nierówności w podziale bogactwa i władzy [1986]. Zgodnie z jego poglądem kapitał społeczny stanowi źródło przywilejów, z których korzystają „wyższe szczeble”, ale niewiele znaczą one dla pozostałych części społeczeństwa, jeśli nie liczyć pozbawiania ich możliwości rozwoju. Owo pojęcie sieci elit bazujące na zasadzie „kto kogo zna, i jak korzysta z tych znajomości” [Heald, 1983] zostanie omówione szerzej w rozdziale czwartym. W swojej pracy [2000] na temat kapitału społecznego w Wielkiej Brytanii Hall sugeruje, iż pojawia się tam czynnik klasowy, rośnie prawdopodobieństwo, iż członkami organizacji pozarządowych czy obywatelskich zostaną przedstawiciele klasy średniej, podczas gdy rodziny klasy pracującej preferować będą bardziej zaawansowane, nieformalne relacje towarzyskie. Inni naukowcy stawiali pytania dotyczące dynamiki genderowej oraz wspaniale udokumentowanego wkładu, jaki kobiety dokonują w życie społeczności [Lowndes, 2000; Innerarity, 2003; Bruegel, 2005]. Koncepcja ta została później dopracowana – włączono w nią aspekty strukturalne oraz kognitywne, takie jak ten, że pozycja ludzi w społeczeństwie współgra z ich skłonnościami do angażowania się we wspólne działania z innymi [Uphoff i Wijayarathna, 2000]. Podejście to ma szczególne znaczenie dla rozwoju społeczności, ponieważ uwzględnia emocjonalne, polityczne i praktyczne czynniki wpływające na skłonność ludzi do kolektywnych lub asocjacyjnych zachowań [Fraser i in., 2003].

Mówiąc ogólnie, kapitał społeczny można zdefiniować jako zbiorowy zasób osadzony i uwalniany przez nieformalne sieci [Lin, 2002]. Sieci te bazują z kolei na wspólnych normach zaufania i wzajemności, obdarzając przewagą poszczególne osoby i społeczności: „lepiej połączyć ludzi ciesząc się z większych zysków” [Burt, 2000:3]. Zainteresowanie społecznym kapitałem symbolizuje próbę „zmierzenia poczucia »ducha wspólnotowego«, altruizmu lub »świadomej wspólnoty«” przez ocenę „ilości i jakości współpracy w relacjach wzajemnych społeczeństwa” [PIU, 2002]. Pomiary kapitału społecznego skupiały się do tej pory na trzech różnych (i niekoniecznie przyczynowo powiązanych) aspektach: poziomach

zaufania między ludźmi a instytucjami społecznymi; partycypacji w działaniach społecznych i obywatelskich; oraz sieciach kontaktów osobistych.

Powszechnie uznaje się wkład Putnama w popularyzację koncepcji kapitału społecznego oraz podkreślanie jego znaczenia z perspektywy rządu (Harper, 2001; PIU, 2002). Jego bardziej liberalne podejście szczególnie upodobały sobie bardziej komunitariańskie modele społecznej i rodzinnej odpowiedzialności, dzięki czemu zdaje się bardziej przemawiać zwłaszcza do polityków i decydentów. Putnam opisuje kapitał społeczny jako „połączenia pomiędzy poszczególnymi osobami – społeczne sieci i normy wzajemności oraz wiarygodności, które z nich wynikają” (2000:19), tworzone i utrzymywane przez organizacje pozarządowe, działania obywatelskie i społecznościowe. Badanie Putnama na temat poziomów społecznego kapitału zdaje się wykazywać jego silne korelacje z dobrobytem gospodarczym, stabilnymi rządami oraz społeczną spójnością (1993, 1995, 2001). W sposób oczywisty podejście takie wzbudziło zainteresowanie ze strony wielu różnych krajowych i globalnych agencji zatroskanych o rozwój gospodarczy i polityczną stabilność.

Bank Światowy okazał się szczególnie chętny do inwestowania w społecznośćowy empowerment oraz programy edukacji dorosłych, które budują kapitał społeczny w krajach rozwijających się, traktując to jako strategię walki z ubóstwem i wspierania rewitalizacji (Narayan i Pritchett, 1997; Woolcock, 1998; Narayan, 2002; Alsop i in., 2005; Kane, 2008). Większość międzynarodowych programów walki z ubóstwem, na przykład te sponsorowane przez agencje Banku Światowego lub agencje ONZ, wymaga form partycypacji społeczności jako środków do budowania społecznego kapitału, a także rodzaju zapewnienia wkładu w naturze ze strony beneficjentów (Bowen, 2008; Kane, 2008). Brytyjski Departament Rozwoju Międzynarodowego (1999:9) odnosi się do społecznego kapitału jako „tych zasobów wszczepionych w relacje społeczne, które ułatwiają kolektywne działania. Do zasobów kapitału społecznego zaliczyć można zaufanie, normy i sieci lub stowarzyszenia reprezentujące dowolne grupy, zbierające się w sposób ciągły w jakimś wspólnym celu”.

Putnam przyznaje, że kapitał społeczny jest blisko związany z naszym doświadczaniem społeczności, odzwierciedlając poziomy ogólnego zaufania i wzajemnej łączności w obrębie społeczności: „jednostka

posiadająca mocne powiązania w słabo zintegrowanym społeczeństwie nie jest tak produktywna, jak ta sama jednostka w mocno zintegrowanym społeczeństwie. Ale nawet jednostka o słabych powiązaniach może zaczerpnąć trochę korzyści wynikających z życia w mocno zintegrowanej społeczności” (2000:20). Podobnie jak koncepcja społeczności, kapitał społeczny odzwierciedla wspólne normy i wartości, potwierdzane ciągłą interakcją i kooperacją. Dlatego Putnam i jego zwolennicy promują mocniejszy wolontariat i aktywne obywatelstwo jako narzędzia służące odwróceniu wyraźnego trendu spadkowego w obszarze społecznego kapitału w krajach zachodnich. W obszarze rozwoju społecznościowego możemy twierdzić, że zachęcanie do większej partycypacji we wszelkiego rodzaju działaniach społecznościowych przyniesie takie same owoce, włącznie z zaangażowaniem w obywatelskie stowarzyszenia, partnerstwa publiczne i programy sprawiedliwości naprawczej (*restorative justice schemes*) (np. Kurki, 2003).

W wielu publikacjach na temat kapitału społecznego podkreśla się znaczenie zaufania jako elementu „zdolności ludzi do wspólnej pracy, w grupach i organizacjach, w jednym celu” (Fukuyama, 1996:10). Zaufanie implikuje zarówno oczekiwanie wzajemnego zaangażowania, jak i pewien stopień przewidywalności co do zachowania innych. Jest on efektem poznania innych jako wiarygodnych (spełniających swoje obietnice), zdolnych i odpowiedzialnych (wyjaśniających dokładnie, co się stało). Ale zaufanie nie jest jedynie aspektem społecznych relacji – stanowi żywotny element naszej skłonności do podejmowania ryzyka, zwłaszcza gdy chodzi o kooperacyjną wymianę z innymi (Boeck i in., 2006; Cohn, 2008). Dla społeczności zaufanie jest procesem złożonym, wymagającym szacunku i stabilnych zdolności po stronie liderów, partnerów oraz uczestników (Purdue, 2001). Koncepcja zaufania doczekała się mile widzianego powrotu w dyskusjach na temat polityki i praktyki, jednak prawdopodobnie pożyteczniej będzie uznać kapitał społeczny „za produkt kolektywnego współdziałania” (Field, 2003:20). Jest to wartość dodana powstająca w procesach networkingowych, która gromadzi się w sieciach powiązań i łączy, nazywanych przez nas społecznością.

Ostatnie badanie kapitału społecznego w różnych rejonach hrabstwa Leicestershire (Boeck i in., 2007) zaowocowało intrygującymi wynikami: poziomy społecznego kapitału są różne w społecznościach wiejskich,

miejskich, podlegających deprywacji czy bogatych. Jednocześnie, jak się zdaje, mamy do czynienia z dwoma typami ludzi – tymi, których cechuje większa ufność, ale których wzrok skierowany jest raczej do wnętrza własnych sieci (i którzy dysponują silnym kapitałem społecznym wiążącym), oraz tymi, którzy zdają się bardziej cieszyć z różnorodności, ale są ostrożniejsi w poglądach. Dlatego też zaufanie zależy od kontekstu, odzwierciedlając różnice w mocy oraz dostępie do niezależnych zasobów, a także zdolność (lub jej brak) do stosowania sankcji (Foley and Edwards, 1999). Ludzie, którzy stali się uchodźcami na skutek klęsk żywiołowych, stosowania tortur czy konfliktów, mogą wymagać specyficznych typów interwencji, które pomogą im odbudować ich własny kapitał społeczny w nowym otoczeniu (na przykład Zetter i in., 2005). Rozumienie, jak ludzie postrzegają różnych graczy w swoich społecznych sieciach (jako godnych zaufania, wpływowych, dostępnych – lub nie) stanowi ważny aspekt opracowywania strategii komunikacji i empowermentu (Garland i in., 2002; Phillips, 2002).

Wielu teoretyków, a zwłaszcza Burt (2000), Cook i in. (2001), a także Lin (2002) twierdzi, że struktury sieciowe stanowią klucz do zrozumienia koncepcji kapitału społecznego, i takie właśnie podejście zostało tu przyjęte. Właśnie charakter i konfiguracja tych połączeń, które Burt opisuje jako „mosty” prowadzące przez „strukturalne dziury”, są szczególnie wartościowe. Oczywiście sieć stanowi tu tylko metaforę, zaś społeczne sieci są bez wątpienia niejednolite w swojej strukturze i konfiguracjach. W rozdziale trzecim zbadamy dokładniej, jak cienkie niteczki łączące ludzi różnią się między sobą siłą, kierunkowością i gęstością. Woolcock (2001), budując na modelu Putnama oraz korzystając z rozróżnienia Granovettera (1973) pomiędzy „silnymi” i „słabymi” więziami, sugeruje, że istnieją różne rodzaje społecznego kapitału:

- wiązący (*bonding*): bazujący na trwałych, wieloaspektowych relacjach między podobnymi osobami, silnie wzajemnie zaangażowanymi, na przykład przyjaciółmi, członkami rodziny i członkami innych ściśle związanych grup;
- pomostowy (*bridging*): formowany w związkach pomiędzy ludźmi, którzy mają ze sobą mniej wspólnego, ale ich interesy

nakładają się, na przykład, pomiędzy sąsiadami, kolegami z pracy, lub różnymi grupami w obrębie społeczności;

- powiązań (*linking*): wynikający ze związków pomiędzy ludźmi lub organizacjami poza granicami równorzędnych grup, niezależający na status czy podobieństwa, umożliwiający ludziom zdobycie wpływów i zasobów poza zwyczajowym kręgiem.

Owe rozróżnienia między typami społecznego kapitału w rzeczywistości nie zawsze są wyraźne i jednoznaczne, ponieważ granice i podziały przebiegające w społeczeństwie same nie są niezmiennie czy łatwo definiowalne (Bruegel, 2005). Niemniej warto z nich korzystać jako z modelu teoretycznego, przydatnego w rozważaniach na temat charakteru i celu różnych interakcji. Każdy z powyższych typów jest konieczny, jeśli dana społeczność ma być silna i trwała, ale rozwój społecznościowy zajmuje się przede wszystkim dwiema ostatnimi formami kapitału społecznego (Wakefield i Poland, 2005). Kapitał społeczny pomostowy można postrzegać jako ważny dla zarządzania różnorodnością i utrzymania spójności społeczności (Gilchrist, 2004; Fieldhouse, 2008). Kapitał społecznych powiązań potrzebny jest dla empowermentu i funkcjonowania partnerstw. Podejście networkingowe stosowane do wykształcenia „mocno powiązanej społeczności” podkreśla rolę odgrywaną przez pracowników społecznościowych we wspomaganiu ludzi w budowaniu mostów i tworzeniu linków, które to działania mogłyby inaczej przychodzić im z trudem.

Jak twierdzi Arneil (2006:5) w swojej „wielokulturowej teorii społecznej sprawiedliwości”: „*charakter połączeń w dowolnej społeczności jest tym czynnikiem, który ostatecznie determinuje jej potencjał sprawiedliwości*”. W społecznościach, gdzie występują zarówno nierówność jak i różnorodność, nie da się tego przeoczyć (Evers, 2003; Wrench, 2007). Badania zajmujące się relacjami pomiędzy społecznym kapitałem a dobrobytem, przeprowadzone wśród ludzi ubogich, żyjących w deprywacji w społecznościach w Colombo, Sri Lance i Durbanie, w południowej Afryce, wykazały, iż najbardziej członkowie społeczeństwa posiadają bogate sieci kontaktów, silnie zlokalizowane, bazujące na więziach rodzinnych, przyjacielskich i sąsiedzkich – kontakty te pozwalały im przetrwać życiowe kryzysy lub okresy najgorszej biedy. Jak wyjaśniła jedna z kobiet z miejscowości

KwaMasha w badaniu przeprowadzonym w Durbanie: „kapitał społeczny to fontanna, w której społeczność zaspokaja pragnienie w czasach kryzysu” [cyt. za: Fraser i in., 2003]. Społecznościom tym brakowało jednak takiego rodzaju powiązań, które wydobyłyby ich z ubóstwa lub które umożliwiłyby wpływanie na decyzje dotyczące zabezpieczania zasobów czy możliwości [Shankland, 2000; Shiva, 2002; Fraser i in., 2003].

Odzwierciedla to ustalenia Banku Światowego, że ludzie biedni wykorzystują swoje sieci kontaktów do redukcji ryzyka i podatności na gospodarczą recesję przez zarządzanie swoimi aktywami i posiadanie wielu różnych źródeł utrzymania [Narayan i in., 2000a; Moser, 2008]. Badanie przeprowadzone na Filipinach, w Zambii, Ekwadorze i na Węgrzech sugeruje, iż sieci oferują ludziom biednym możliwość znalezienia zajęcia zarobkowego oraz prowadzenia wymiany, dostęp do zasobów finansowych (takich jak systemy odnawialnych pożyczek) czy łańcuchów dostaw. Ubodzy, pytani o to, co uznają za konieczne dla dobrobytu, wymieniają jako elementy zasadnicze powiązania z innymi oraz oceniają rodziny o najniższym poziomie życia jako te, które są wyizolowane lub wykluczone z sieci kontaktów, które mogłyby pomóc im w poprawieniu ich sytuacji – jak na przykład kluby kredytów wzajemnych [Narayan i in., 2000b]. Sieci stanowią ważne kanały informacji na temat zarówno możliwości, jak i problemów [Meikle, 2002]. W sposób nieunikniony reprezentują one także powinności i odpowiedzialność wobec krewnych i innych, którzy być może pomagali w przeszłości, i dlatego mają pewne moralne prawo do naszych aktywów w „dobrych czasach”. Taki przepływ zasobów oraz wsparcia emocjonalnego przez sieci ma charakter wielokierunkowy, służy on raczej zapewnieniu osobom biednym minimalnego poziomu egzystencji, zamiast umożliwiać im uczestnictwo w życiu szerszego społeczeństwa czy czerpanie korzyści ze wspólnych lub samopomocowych inicjatyw [May i in., 2000]. Na przykład na wiejskich terenach Południa społeczne wymogi dotyczące wiana, posagu oraz kosztów pogrzebu potrafią wpędzić rodziny w poważne długi, spłacane następnie w wygórowanych ratach, o ile płacący nie są członkami prowadzonych przez lokalną społeczność systemów ubezpieczeń, takich jak towarzystwa pogrzebowe [Chambers, 1983]. I odwrotnie, w wielu społeczeństwach warstwy bogate są zmuszane przez obyczaj *noblesse oblige* do dystrybucji środków zapewniających minimum egzystencji i zapewniania możliwości pracy

tym, którym „mniej się poszczęściło” – jest to system filantropijny znajdujący swoje odbicie w wolontariacie społecznym oraz programach charytatywnych, chociaż często bez osobistego nawiązywania kontaktu. Mapowanie nieformalnych sieci było i jest postrzegane jako sposób mierzenia poziomów społecznego kapitału oraz w pewnym sensie uchwycenia „miliardów wewnętrznie powiązanych wpływów” [Adams i Hess, 2006:14], ale koncepcja ta wciąż cierpi na wrodzoną trudność oddania sprawiedliwości wieloaspektowemu charakterowi społecznościowych połączeń [Boeck i Fleming, 2005].

Korzyści sieci społecznościowych

Chociaż idea „społeczności jako kapitału społecznego” rodzi wiele pytań [Taylor, 2003], społeczności zdają się reprezentować ważny wspólnotowy zasób. Wiele osób angażuje się w działania w społeczności lokalnej w celu spotkania innych i zdobycia poczucia przynależności. Dla niektórych oznacza to samopomoc i przetrwanie, możliwość poradzenia sobie w niesprzyjających czasach oraz zabezpieczenie przyzwoitego poziomu życia dla siebie i swoich bliskich [Burns i in., 2004]. Sieci społecznościowe dostarczają praktyczną pomoc oraz oznaczają wiele różnych zadań [Williams i Windebank, 2000, 2003]. Funkcjonują jako kolektywny mechanizm dzielenia się ryzykiem i zasobami w sytuacji niedoborów i niepewności [Stack, 1974; Werbner, 1988]. Pakistański klanowy system *biraderi* oferował podobne sieci wsparcia nowo przybyłym imigrantom i nadal wywiera wpływ na wzorce lojalności i wymiany [Anwar, 1985], choć być może już w coraz mniejszym stopniu [Shaw, 2002].

Społeczności ponadnarodowe, tworzone w wyniku globalnych migracji, opierają swoje przetrwanie na rodzinnych i nieformalnych społecznych sieciach – owe embrionalne grupy wsparcia często stają się prekursorami organizacji społeczeństwa obywatelskiego dla nowych osadników [Theodore i Martin, 2007]. Takie „sieci konieczności” [Hunter i Staggenborg, 1988:253] stanowią zasadnicze mechanizmy zabezpieczające przetrwanie i utrzymanie się w grupach ludzi ubogich czy poddanych segregacji. Często odwołują się do więzów pokrewieństwa oraz sieci społecznościowych, które wspierają. Bazują na wzajemności w świadczeniu przysług w opiece nad dziećmi, pożyczkach i innych podobnych wymianach

(przykładem jest system sprzedawców odpustów zaimportowany przez społeczności afrokaraibskie i wykorzystywany do zamortyzowania ich osadnictwa w Wielkiej Brytanii) [Kottegoda, 2004:103; Hanley, 2007]. Z kolei niewielkie, rutynowe akty sąsiedzkiej pomocy pomagają podtrzymać luźne i niezobowiązujące więzi na danym terenie, wzmacniając poczucie wspólnotowego ducha [Henning i Lieberg, 1996]. Badanie przeprowadzone w Holandii wskazuje, że zachowania takie intensyfikują się w miejscowościach czy dzielnicach, w których można skorzystać z więcej niż jednego miejsca spotkań i w których występują zarówno możliwości, jak i bodźce stymulujące ludzi do inwestowania w lokalne relacje [Völke i in., 2007].

Partycypacja w życiu społeczności przybiera różne formy i kształtowana jest przez zróżnicowane preferencje czy okoliczności [Clarke i in., 2006]. Takie nieformalne transakcje, niezależnie od upływu czasu, respektują normę „uogólnionej wzajemności” (*generalised reciprocity*). Trzyletnia inicjatywa prowadzona w Anglii w celu empowermentu członków społeczności przez zachęcanie do zachowań dobrosąsiedzkich i znoszenie barier między decydentami a mieszkańcami zaowocowała większym dobrobytem i ożywionym „duchem społeczności”, zdefiniowanymi jako „lokalna kultura wsparcia i wolontariatu”. Przypisano to rozwojowi silnych, szeroko zakrojonych sieci społecznych, a także zwiększonemu poczuciu lokalnej tożsamości [Hothi oraz Bacon i in., 2008:47]. Jak przypomina nam Sieh [2005:95], „nie wszystkie koszty i zyski społecznych połączeń gromadzą się w kieszeni osoby nawiązującej kontakt”; owe koszty i zyski przepływają przez społeczne czy sąsiedzkie sieci kontaktów utrzymywane przy życiu przez wyświadczenie sobie drobnych przysług, codzienne „dzień dobry” i pogawędki w windzie [Cuff, 2005; Abrams, 2006; Harris, 2006]. Nie zmienia to faktu, że na jakość stosunków sąsiedzkich (*neighbourliness*) w sposób oczywisty wpływa poziom zaznajomienia i wzajemności, który z kolei odzwierciedla szanse na regularne spotkania. Dowody wskazują na to, że w społeczeństwach uprzemysłowionych nastąpił zanik nieformalnych sąsiedzkich relacji – takie interakcje stają się bardziej dowolne, pozostawione osobistej decyzji, co wynika ze zmieniających się modeli pracy, robienia zakupów, innego poziomu dobrobytu i metod wypoczynku [Blokland, 2003; Pilch, 2006; Buonfino i Hilder, 2007].

Programy władz samorządowych, czasami korzystające z metod rozwoju społeczności, starają się wprowadzać projekty stymulujące stosunki

dobrosąsiedzkie i wzajemne zapoznawanie się, ale często brak im zdolności do samopodtrzymania, przez co wygasają wraz z zaprzestaniem finansowania [Northmore i in., 2006]. W ostatnich latach pojawiły się próby formalizowania porozumień w zakresie wzajemnego wsparcia w ramach opartych na społecznościach systemów „troszczenia się i dzielenia” (*'care and share' schemes*), jak na przykład LETS [Local Exchange Trading Schemes – Programy Lokalnej Wymiany], gdzie umiejętności wymienia się na żetony lub korzysta z banków czasu [TimeBanks], w których walutą są jednostki czasu [Williams i in., 2001; Seyfang i Smith, 2002; Smith, 2005]. Zwolennicy tych raczej sztucznych mechanizmów twierdzą, że można je wykorzystać w celu odtworzenia ducha społeczności – udało im się pozyskać zainteresowanie (oraz pewne fundusze) ze strony rządowych agencji ds. rewitalizacji i rozwoju [Seyfang, 2001, 2003].

Zdrowie, dobre samopoczucie i opieka

Osobiste relacje oraz sieci społeczne zakładane i pielęgnowane przez społecznościowe czy sąsiedzkie działania zdają się przynosić znaczące korzyści w kategoriach dobrobytu czy poziomu zdrowia ludzi [Gabriel i Bowling, 2004; Boyle i in., 2006; Helliwell i Putnam, 2006; Searle, 2008] oraz, ogólnie, jakości ich życia [Phillipson i in., 2004; Halpern, 2005; Harris, 2008]. Nieformalne pogawędki z zaufanymi osobami stanowią źródło informacji i rad w różnych sprawach. Sieci społecznościowe funkcjonują jak tanie i przyjazne dla użytkownika poradnictwo, oferując nieformalną pomoc w czasach kryzysu – ludzie często sięgają najpierw do nich, a potem dopiero zwracają się o fachowe wsparcie (które potrafi czasami łączyć się ze swoistą stygmatyzacją) do stosownych instytucji, zwłaszcza w sprawach wstydliwych czy ryzykownych [Godfrey i in., 2004]. Posiadanie znających się na rzeczy osób w sieci społecznej zazwyczaj jest przydatne, zakładając oczywiście, że takie zapytania będą traktowane jako poufne i nie staną się źródłem plotek czy dezaprobaty. Społeczne sieci kontaktów oferują nieformalną opiekę i poczucie przynależności, chociaż są dowody wskazujące na to, że rodzina i przyjaciele zapewniają inny rodzaj wsparcia niż sąsiedzi – fakt ten był jakby niedostrzegany w strategiach „opieki wewnątrzspołecznościowej” [Barr i in., 2001; Evans, 2009]. Sugerowano, że w celu sprostania przyszłym potrzebom

w ramach ograniczonych budżetów potrzebna będzie pewna forma „lokalnych kontraktów opiekuńczych” (*local care contract*), w których zasoby stanowić będzie społeczny kapitał – kontrakty te miałyby bazować na półformalnych sieciach wsparcia funkcjonujących w każdej społeczności [Brindle, 2008].

Obok tych praktycznych korzyści sieci społeczne mają też wpływ emocjonalny. Niektórzy psychologowie, którzy badali kwestię szczęścia, doszli do wniosku, iż prawie każdego rodzaju społeczna interakcja sprawia, iż ludzie czują się szczęśliwi, zarówno w danym momencie, jak i w bardziej ogólnie [Layard, 2005]. Jak się zdaje, nie jest to tylko efektem jakości społecznych interakcji, ale także ich liczby. Ludzie funkcjonujący w zróżnicowanych sieciach (utrzymywanych poprzez wielorakie działania) zdają się doświadczać wyższego poziomu zadowolenia niż ci żyjący w bardzo wspierających, ale homogenicznych układach [Argyle, 1996; Young i Glasgow, 1998].

Prawidłowość ta dotyczy także raportów o stanie zdrowia: osoby posiadające solidne i zróżnicowane sieci prowadzą zdrowsze życie niż osoby bardziej wyizolowane, samotne lub których sieć kontaktów składa się z ludzi podobnych [Szreter i Woolcock, 2004; Cacioppo i Patrick, 2008]. Pierwsza grupa osób dysponuje silniejszym systemem odpornościowym, występuje wśród nich mniej chorób serca, szybciej dochodzą do siebie po traumatycznych, emocjonalnych zdarzeniach i wydają się odporniejsze na osłabiające skutki choroby, być może z powodu ogólnie bardziej pozytywnego nastawienia lub dlatego, że prowadzą aktywniejszy tryb życia [Kawachi, 1996]. Poziom społecznego kapitału posiadanego przez ludzi w podobny sposób wpływa na ich zdrowie psychiczne, zwłaszcza w kontekście powrotu do zdrowia [McKenzie i Harphan, 2006; Seeborn i Gilchrist, 2008]. Silne społeczne więzi pomiędzy świadczeniodawcą a świadczeniobiorcą także kojarzone są z dobrymi programami z zakresu zdrowia psychicznego, zwłaszcza tam, gdzie występują wspomniane priorytety samopomocy i wsparcia ze strony społeczności [Coker, 2008]. Niemniej czynniki kojarzone z ubóstwem i społeczną ekskluzją także przyczyniają się do kiepskiego poziomu zdrowia i nie da się ich wykorzenić ot tak, korzystając z buforowych właściwości kapitału społecznego [Cattell, 2001].

Wpływy i władza

Koncepcja zbiorowej skuteczności (*collective efficacy*) [Bandura, 2001; Sampson i in., 2002] pojawiła się jako sposób wyjaśnienia podzielanego przekonania, że pracując wspólnie, ludzie mogą zmieniać sytuacje i przeciwstawiać się niesprawiedliwości. Ich połączone doświadczenia, którymi dzielą się i które ulegają wzmocnieniu dzięki sieciom społecznym, tworzą szlachetną spiralę nauki, zaufania i wzajemności. Nieformalne relacje ułatwiają ludziom wzajemną komunikację i współpracę. Tworzą warunki dla kolektywnego działania, umożliwiając ludziom podejmowanie wspólnych wysiłków na rzecz realizacji (lub obrony) wspólnych interesów [Lowndes i in., 2006]. Te społeczności, które są „mocno powiązane”, uzyskują przewagę w sytuacjach wymagających samoorganizacji – w dowolnym celu. Sieci społecznościowe umożliwiają ludziom mobilizację w ramach kampanii czy wydarzeń, grupowanie wysiłków i zasobów po to, by osiągnąć wspólną korzyść czy zrealizować wspólne zamierzenia (np. Dale i Sparkes, 2008). Endogenne, inicjowane przez same społeczności działania wspólnotowe zyskują na prawdopodobieństwie i trwałości, gdy ludzie dysponują silnymi społecznymi aktywami w postaci sieci relacji z innymi osobami o podobnych doświadczeniach [Burkett and Bedi, 2006].

Przykład 1.1: Wiejska kampania

Mieszkańcy małej wioski na peryferiach miasta w południowo-zachodniej Anglii dowiedzieli się o planach wybudowania dużego osiedla mieszkaniowego na polach stanowiących pas roślinności okalający ich domy. Niezwłocznie zmobilizowali się, organizując publiczne spotkania i wykorzystując sieci osobistych znajomości w celu zdobycia informacji, co się dzieje, nawiązania kontaktów z podobnymi grupami w okolicy oraz zdobycia zasobów na przeprowadzenie kampanii. Korzystając z tych połączeń, wiejska grupa akcji zdobyła dostęp do określonych umiejętności, materiałów, porad prawnych i politycznych wpływów. Mieszkańcy byli w stanie przygotować poważną kampanię w lokalnych mediach, a także zaangażować większość sąsiadów w różne czynności, np. składanie petycji do urzędu marszałkowskiego, pisanie listów do rady miasta i posłów, a także ustawianie w swoich ogródkach widocznych z ulicy plakatów.

We wsi brak było konkretnego miejsca dla nieformalnych wspólnych działań, ponieważ nie było tam sklepu, za to przez środek biegła ruchliwa droga, skutkiem czego sąsiadom trudno było się nawzajem zapoznać. Kampania zmierzająca do ochrony zielonego pasa roślinności stworzyła możliwość zebrania się wokół wspólnego problemu, skutkując wykształceniem nieformalnych sąsiedzkich relacji między dużą liczbą osób mieszkających przy jednej ulicy. W wyniku regularnych zebrań i innych działań wzmocniły się sieci społecznościowych kontaktów. Ludzie w sposób zauważalny zaczęli się do siebie odnosić z większą sympatią, poznali swoje imiona i okoliczności życia, częściej pozdrawiają się na ulicy. Niektórzy z mieszkańców zyskali status liderów – jeden z nich planuje wziąć udział w wyborach do gminnej rady.

Patrz: www.shortwoodgbc.co.uk

Badania z zakresu społecznościowej partycypacji dostarczają silnych dowodów na to, że zachowania takie jak pomaganie sąsiadom lub uczestniczenie w lokalnych wydarzeniach stanowią zapowiedź nieformalnych sieci kontaktów, które z kolei skutkują solidnym zarządzaniem i zbiorową skutecznością (Perkins i in., 1996; Wollebaek i Selle, 2002). Krzepkie i zróżnicowane sieci społecznościowe mają żywotne znaczenie dla efektywnego i inkluzyjnego empowermentu, ponieważ zachęcają większą liczbę osób do stania się aktywnymi obywatelami, ponadto umożliwiają osobom, które już pełnią jakieś funkcje obywatelskie, spełnianie się także w roli przedstawicieli czy liderów własnych społeczności.

Problemy społeczności

Oczywiście społeczność ma też swoje minusy, zaś nieformalne kontakty potrafią mieć notorycznie prywatny czy nietransparentny charakter (Taylor, 2003). Relacje nie są zawsze i wszędzie korzystne, czy to dla jednostki, czy dla całego społeczeństwa. Społeczności bywają elitarne, plemienne i opresyjne. Dominujące normy towarzyszące silnym społecznościom mogą osłabić pewność siebie i poczucie tożsamość każdego, kogo preferencje lub działania nie spełniają wymagań określonego porządnego zachowania. Skutkiem tego ludzie, którzy nie mogą albo nie chcą się dopasowywać do przyjętych wzorców właściwego i stosownego

postępowania, albo udają, że płyną z prądem, albo poddani są ostracyzmowi i odchodzą, mając nadzieję znaleźć schronienie i spełnienie w bardziej tolerancyjnym środowisku. Sankcje przyjęte i stosowane przez społeczność mają na celu podtrzymywanie wspólnych konwenansów i utrwalanie stereotypów, a należą do nich złośliwe plotki, zaś w ekstremalnych przypadkach areszt domowy, a nawet linczowanie. W wielu krajach Romowie, *Travellers* (angielscy Cyganie), wciąż z trudem zyskują akceptację dla swojego stylu życia i etnicznej tożsamości, niezależnie od faktu, że są pełnoprawnymi obywatelami, zaś ich społeczności obecne są w danym miejscu od dawna (Clark i Greenfields, 2006). Społeczne sieci kontaktów wykorzystywane są do wywierania nacisków, powodując cierpienie, także fizyczne.

Więzi społecznościowe czasami działają w poprzek integracji i społecznej inkluzji, powstrzymując ludzi przed realizacją własnych ambicji i ograniczając mobilność zatrudnienia. Naciski kolegów w pracy potrafią przeważać nad posiadaną fachową wiedzą i systemem osobistych przekonań, udaremniając długoterminowe korzyści czy aspiracje. Widać to w odniesieniu do czynności palenia papierosów przez młodych ludzi, wagarowania czy drobnych aktów wandalizmu. Dorośli także poddają się takim naciskom, podlegając wpływom wynikającym z różnych idei, wyborów lub zachowań realizowanych przez przyjaciół, kolegów z pracy czy sąsiadów, czasami robiąc coś nawet wbrew własnemu rozsądkowi czy opinii. Kręgi przestępcze czy pedofilskie działają w ten sam sposób, uzasadniając swoje działania tylko tym, że „inni też tak robią”, zamiast odnieść się do szerzej stosowanych norm społecznych. Podobnie korupcja uzależniona jest od ścisłych sieci i błędnie pojmowanej lojalności. Społeczności, które są zamknięte na wpływy z zewnątrz i na weryfikację, mogą zacząć chylić się ku upadkowi, jako odseparowane od reszty społeczeństwa. Ponadto sieci często zawierają „schowki władzy”, które trudno zdemaskować czy zwalczać. Ponieważ sieci potrafią funkcjonować wbrew zasadom szans i zasług, networking w rozwoju społecznościowym musi proaktywnie sprzeciwiać się i pokonywać bariery, jakie tworzą osobiste pojmowana lojalność, kulturowa tendencyjność i uprzedzenia.

Społeczność w wymiarze polityki

Pomimo owych minusów akademicy, polityczni decydenci i politycy wciąż i na nowo okazują zainteresowanie ideą społeczności (Chanan, 2003; Raco, 2003; Taylor, 2003; Banks i in., 2007). Zjawisko to występuje z pewnością w Wielkiej Brytanii XXI wieku, ale także odbija się echem poza jej granicami (patrz np. Craig i Mayo, 1995; Burkett i Bedi, 2006). W przeszłości wyrażenie „społeczność” stosowano w celu zmiękczenia ostrza państwowych interwencji, sugerując przyjazne dla użytkowników, dostępne usługi lub partnerskie porozumienia w zakresie realizacji świadczeń socjalnych w tych częściach populacji, których problemy uznawano za szczególnie trudne do rozwiązania. Społeczność wyobrażana jest zarówno jako agent czy też pośrednik, jak i przedmiot interwencji zaprojektowanych w celu zaradzenia dostrzeganym deficytom i złagodzenia skutków deprivacji (Day, 2006) lub też zachęcających do dopasowania się do zmienionych warunków, jak na przykład w brytyjskich społecznościach na terenach dawnych kopalń węgla (Francis i in., 2002).

A zatem słowo „społeczność”, stosowane jako rzeczownik zbiorowy, dotyczy raczej osób cierpiących na różne niedobory – z powodu ubóstwa, ucisku lub uprzedzeń. Myśl komunitariańska określa stabilne i dobrze zintegrowane społeczności jako warunek postępu i społecznej inkluzji, szczególnie w sytuacji złożonych, uciążliwych problemów (Henderson i Salmon, 1998). Promując zaangażowanie społeczności jako środek uśmierający ból (a nie lekarstwo) do zaaplikowania w sytuacji niedoborów, rządy mogą starać się unikać żądań wiążących się z wprowadzeniem zasadniczych zmian w dystrybucji zasobów i szans (Henderson, 2005). Niewątpliwie jasne jest, jak bardzo partycypację społeczności jako element państwowej polityki, można powiązać z formami społecznej sprawiedliwości, za jakie uchodzą zmiany w systemach redystrybucji czy funkcjonowania rynku (patrz Craig i in., 2008). Twierdzi się, że komunitariańskie strategie budowania stabilnych społeczności nasiliły zjawisko społecznej ekskluzji, skutkując pojawianiem się biednych komunalnych osiedli, slumsów i tym, że wciąż te same dzielnice uporczywie pojawiają się na pierwszych miejscach zestawień badających wskaźniki ubóstwa. Życie społeczności może być postrzegane jako „mechanizm, który pojawia się raczej, aby zaradzać brakowi możliwości, niż w celu ich tworzenia” (Sprigings i Allen,

2005:398). Cyniczny obserwator mógłby zauważyć, że społeczność ma więcej wspólnego z łańcuchami, niż wyborami.

Wyróżnić można trzy dumne koncepcyjne filary, wyznaczające obszar zainteresowania rządu „społecznością”:

- kapitał społeczny,
- współrzędzenie (*governance*),
- świadczenie usług.

Wysokie poziomy kapitału społecznego zdają się być skorelowane z kilkoma kluczowymi założeniami polityki, dotyczącymi poprawy stanu zdrowia, redukcji przestępczości, zwiększenia poziomu edukacji oraz gospodarczej odnowy. W obliczu dowodów łączących sieci społeczne z takimi politycznymi rezultatami, wydaje się sensowne, aby rząd wspierał interwencje wzmacniające sieci i budujące zaufanie (Halpern, 2005). Tworzy się bardziej partycypacyjne formy współrzędzenia (*governance*), polegające na wieloinstytucjonalnych partnerstwach, w których społeczności uzyskują silną reprezentację jako udziałowcy i lokalni „eksperci” (Stewart, 2000; Somerville, 2005). W Wielkiej Brytanii trend ten przejawia się inicjatywami legislacyjnymi oraz innymi, służącymi promocji aktywnego obywatelstwa i empowermentu społeczności, jak na przykład Ustawa o władzach samorządowych i zaangażowaniu społeczeństwa w kwestie zdrowia z 2007 roku (Local Government and Public Involvement in Health Act). Wdrażane są strategie mające na celu podniesienie jakości zaangażowania instytucji państwowych w życie społeczności, którym służą (Newman i in., 2004; CLG, 2008).

Podobne programy pojawiają się w całej Europie, a także innych częściach świata, dostarczając kolejnych dowodów na to, że z zaangażowania społeczności płyną określone korzyści (np. Rogers i Robinson, 2004). W zakresie świadczenia usług grupy społeczności oraz organizacje pozarządowe zapewniają ważne formy samopomocy oraz wsparcia nieformalnego, poprzez działania samoorganizacyjne i społecznościowe (Richardson, 2008). Szczególnie sektor pozarządowy i społecznościowy wywierają wpływ na pionierskie świadczenie usług socjalnych skrojonych na miarę potrzeb konkretnych grup niedostrzeganych przez główne instytucje. Ważną funkcją tych sektorów stała się także rekrutacja oraz

wsparcie dla wolontariuszy jako dla osób prowadzących wiele z lokalnych czy społecznościowych inicjatyw, obok świadczenia uzupełniających usług w instytucjach sektora państwowego, takich jak szpitale czy szkoły.

Wiele bieżących rządowych działań czy programów postrzega społeczność raczej jako scenę dla realizacji praw i obowiązków, wyrażających się w aktach obywatelskich lub wolontarystycznych przedsięwzięciach, zamiast jako fundament dla kolektywnego organizowania się. Temat zaangażowania społeczności, obok komunitariańskich pomysłów na społeczną odpowiedzialność, dostrzec można w całym spektrum nowoczesnych urbanistycznych i rządowych programów (Chanan, 2003; Nash i Christie, 2003; grupa CD Challenge, 2006; Brannan i in., 2007). W coraz większym stopniu społeczne sieci są uznawane za absolutnie ważne dla zdolności społeczności do uczestniczenia, a nawet realizowania inicjatyw rządowych (6, 2002; Taylor, 2003; CRU, 2005), ale wyjaśnienie tego zjawiska może okazać się bardziej złożone, niż się początkowo wydawało (Brannan i in., 2006).

Społecznościowe sieci zapewniają ważny potencjał infrastrukturalny dla społeczeństwa obywatelskiego. Mają one szczególnie znaczenie w przypadku polityki działań i programów starających się promować demokratyczną odnowę, społeczną spójność, rewitalizację i zdrowie publiczne. Aktualne zaangażowanie rządu we włączanie w te procesy społeczności i pracę w partnerstwach stanowi autentyczną i konstruktywną próbę transformacji publicznego planowania i świadczenia usług (Tam, 2007). W celu przekształcenia retoryki empowermentu społeczności i społecznościowego przywództwa w znaczącą i trwałą rzeczywistość, trzeba rozwijać zarówno nieformalne jak i formalne sieci – trzeba je także wzmacniać, aby umożliwić ich reprezentantom wsparcie i rozliczanie się. Budowanie relacji zaufania i szacunku między różnymi sektorami, a także pomiędzy partnerskimi instytucjami odpowiedzialnymi za projektowanie i zarządzanie nowymi planami lub strategiami wymaga czasu i wysiłku.

Wnioski

Idea społeczności wciąż funkcjonuje, zarówno w opiniach prywatnych, jak i wyobraźni publicznej. Wyraża ona ceniony wymiar społeczeństwa i stała się preferowanym sposobem rozwiązywania problemów z zakresu

polityki na poziomie lokalnym, krajowym, a nawet globalnym. Jednakże społeczności posiadają wiele form, funkcjonują w różnych obszarach i na różnych poziomach. Obok bardziej tradycyjnych modeli społeczności definiowanych lokalnie, geograficznie, potrzeba nam obecnie uwzględnić sposoby, w jakie ludzie łączą się jedni z drugimi z zamiarem utworzenia społeczności odwołujących się do konkretnych:

- tożsamości (współuczestniczenie w działaniach i doświadczeniach);
- zainteresowań czy pasji (podążanie za lub opieranie się wspólnemu losowi);
- celów (realizowanie wspólnych zamierzeń);
- praktyk (wymiana doświadczeń i nauki);
- badań (wspólne badanie różnych kwestii);
- wsparcia (świadczenie sobie wzajemnej pomocy i oferowanie zachęty);
- okoliczności (radzenie sobie z okresowymi, czasami niezaplanowanymi sytuacjami).

Rozwój społecznościowy wspiera sieci, które pielęgnują wzajemne i współdzielone zobowiązania, by ludzie mogli razem żyć i pracować w stosunkowo spójnych i sprawiedliwych społecznościach. Celem rozwoju społecznościowego jest utrzymanie i odnowienie społeczności jako fundamentu sprzyjającego pojawianiu się zróżnicowanych inicjatyw, niezależnych ani od sektora państwowego, ani prywatnego. Książka ta ma na celu przekonanie zarówno decydentów jak i praktyków, że networking stanowi konieczną i skuteczną metodę pobudzenia społecznego kapitału pomostowego (*bridging social capital*) i społecznego kapitału powiązań (*linking social capital*), a przez to stymulowania społecznościowej spójności oraz empowermentu obywateli. Twierdzimy tu także, iż zasadniczą, choć często zaniedbywaną, funkcją rozwoju społeczności jest zakładanie, ułatwianie i pielęgnowanie tych trudniejszych, obejmujących różne granice więzi, które wspierają kolektywne działania i empowerment.

2 • Rozwój społeczności

Nie można bardziej pomóc społeczności, niż ją uwolnić.

NELSON MANDELA, 2003

Rozdział drugi prezentuje rozwój społeczności lokalnej jako formę profesjonalnej interwencji, skupiając się szczególnie na jego ewolucji. Przebiegamy przez historię rozwoju społecznościowego w XX wieku i przyglądamy się realizacji najważniejszych metod i zasad w odniesieniu do wielu programów rządowych. Rola pracowników społecznych we wspomaganiu networkingu została tu tylko zarysowana – zbadamy ją dokładniej w kolejnych rozdziałach.

Termin „rozwój społeczności lokalnej” (*community development*) jest często wykorzystywany w celu opisanie zaangażowanych, uczestniczących interwencji (*participatory interventions*), które promują samopomoc i świadczenie usług w sytuacji, kiedy państwo nie jest w stanie zaspokoić aspiracji społeczności. Polega on „na interakcji z ludźmi w celu udzielenia im pomocy w odnalezieniu sposobów na zbudowanie porozumienia i współpracy pomiędzy jednostkami i grupami, co ma umożliwić im dokonanie zmian w ich życiu w imię wyższego dobra” (Bartley, 2003:186). The South African Community Development Resource Association określa tę praktykę rozwojową jako „świadomą, pomocną metodę transformacji społecznej. Skuteczna praktyka rozwoju z szacunkiem towarzyszy i wspiera ludzi oraz ich organizacje, społeczności i ruchy w ich próbach poznania własnych dążeń, dokonywania wyborów i sprawiedliwego dostępu do części dóbr” (www.cdra.org.za). Podejście to opiera się bezpośrednio na bazie praw człowieka, a w związku z tym podkreśla aspekt polityczny oraz uczestnictwa takich interwencji (Chambers, 1983). Poza tym kładzie silny nacisk na twórcze osiągnięcie godności i wolności jako ważnego elementu dobrobytu, etyki i uczuć (np. Rahman, 1990, 1993; Ariyaratne, 1995).

W roku 1955 Organizacja Narodów Zjednoczonych uznała „Rozwój społecznościowy [za] proces wypracowany po to, aby stworzyć warunki gospodarczego i społecznego postępu dla całej społeczności wraz z aktywnym w niej uczestnictwem” (ONZ, 1955). Ta definicja zawiera podejście do pracy z ludźmi, które można wykorzystywać we wszystkich krajach na świecie. Wynika z niej, że rozumiano sytuację wielu słabo rozwiniętych państw, które były dopiero na progu niepodległości i pilnie potrzebowały zbudować podstawową infrastrukturę dla transportu, służby zdrowia, zaopatrzenia w wodę i wielu innych aspektów. W świecie państw rozwiniętych sytuacja jest inna, ponieważ dla większości z ich mieszkańców te podstawowe dobra są łatwo dostępne, nawet jeżeli dostęp do świadczeń nie zawsze jest bezpośredni lub w pełni zadowalający. Międzynarodowe oświadczenia, takie jak deklaracje z Budapesztu (2004), Yaoundé (2005) i Hongkongu (2007), podkreślały wkład jaki rozwój społecznościowy, będący praktyką zorientowaną wokół ludzi, ma w budowanie potencjału obywateli oraz instytucji państwowych, a także w ich wspólną pracę na rzecz pokoju i demokracji. Rozwój społeczności został opisany jako: sposób wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego przez określenie jako priorytetowe działań społeczności oraz ich perspektyw rozwoju w obszarze polityki społecznej, ekonomicznej i ochrony środowiska naturalnego. [...] Podkreśla on potencjał ludzi jako aktywnych obywateli działających we własnych grupach, organizacjach i sieciach [...] do pracy w ramach dialogu [i] odgrywa ważną rolę we wspieraniu aktywnego demokratycznego stylu życia, poprzez promowanie niezależnego głosu społeczności słabych i znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. (Wypis z Craig i in., 2004; Craig i Mak, 2007; Dorsner, 2008)

W rozwoju społeczności w Wielkiej Brytanii zwykle kładziono nacisk na ogólniejsze podejście do wzmacniania potencjału społeczności oraz rozwiązywania szerszych problemów związanych z równością i sprawiedliwością społeczną. Za nadrzędne uznaje się procesy i zasady, co odzwierciedla się z kolei w skupianiu się na pracy z ludźmi, zamiast *dla* lub *w imieniu* ludzi. Obecna pozycja rozwoju społecznościowego w ramach polityki rządowej i programów, skupiona przede wszystkim na empowermentcie społeczności, poziomie jej zdrowia i spójności, stanowi kontynuację wcześniejszych usiłowań promowania uczestnictwa i partnerstwa w publicznym procesie podejmowania decyzji i świadczenia usług (CLG, 2008).

Krótki przegląd historyczny

W Wielkiej Brytanii rozwój społecznościowy czerpie swoje inspiracje i uzasadnienie z trzech tradycji, z których każda ma swoje początki co najmniej w XIX wieku. Pierwszą z nich są *nieformalna samopomoc i solidarność*, wzajemne wsparcie i dzielenie się, charakterystyczne dla form organizacji społecznej na niewielką skalę, jak pomoc sąsiedzka, która jest niejako „rutynowo” dostępna, lub która pojawia się w czasach niedoli (Crow, 2002). Drugi nurt to bardziej zorganizowana forma *pomocy wzajemnej*, gdzie powstawały formalne stowarzyszenia mające na celu zapewnienie wsparcia i dzielenie się środkami pomiędzy określonymi, zapisanymi członkami. Organizacje zbiorowe, takie jak wczesne gildie rzemieślników, towarzystwa i bractwa oraz związki zawodowe stanowią przykłady tego typu wsparcia, a wiele z nich wykonywało również zadania prowadzenia kampanii. Trzeci nurt różni się od pozostałych tym, że opiera się raczej na koncepcji *filantropii i wolontariatu*, wyrażanych jako pragnienie poprawy życia i możliwości innych osób, uznanych za „mniej uprzywilejowanych”.

Część założeń rozwoju społecznościowego była bezpośrednio nastawiona na naprawę i opracowanych w celu rozwiązania problemów, za które uznawano braki uboższych społeczności, uniemożliwiające ich członkom realizację własnego potencjału czy przekreślające szanse na osobisty awans i demokratyczne zaangażowanie. Praca dawnego University Settlements jest przykładem tego podejścia, łączącego kształcenie dorosłych z działaniami „kształtującymi charakter”, wraz z nieco protekcyjnym podejściem do łagodzenia trudności (Barnett, 1888; Clarke, 1963). Chociaż pionierzy ruchu Settlement (*Settlement movement*), jasno przedstawili swoje przekonania, że ludzie żyjący w Settlements (zazwyczaj studenci kierowani tam jako tymczasowi pracownicy) mogą sporo nauczyć się od stałych mieszkańców i vice versa. Podstawowy etos polegał na ochronie i zarządzaniu środkami w obrębie Settlements (budynki, pracownicy i finanse), co przez całe dziesięciolecie leżało w gestii mających dobre intencje ludzi z zewnątrz.

Rozwój środowiskowy wykorzystywany był również jako strategia prewencyjna, interweniując w niektórych sytuacjach, aby uniknąć potencjalnych kryzysów albo rozwiązać problemy zanim przemienią się one

w konflikty. Podczas programów przesiedleńczych po obu wojnach światowych, całe społeczności były dzielone lub przenoszone, co skutkowało powszechnym rozerwaniem więzi i poczuciem wyobcowania.

Pracownicy rozwoju społecznościowego byli zatrudniani w New Towns oraz na okolicznych terenach po to, aby organizować wydarzenia mające stymulować wzrost poczucia wspólnoty, a także zachęcić mieszkańców do organizowania działań przez nich samych [Goetschius, 1969; Heraud, 1975]. Tacy pracownicy byli częstokroć zatrudniani przez wydziały pomocy społecznej lub mieszkaniowe i uznawano ich za „agentów” państwa, działających bardziej w imieniu odpowiedniej instytucji państwowej, niż lokalnych mieszkańców. Mimo wszystko jednak odegrali oni ważną rolę w zarządzaniu łącznością między grupami a instytucjami zewnętrznymi, co poprawiło funkcjonowanie usług pomocy społecznej dzięki powstaniu niezależnych grup wolontariatu.

W latach 50. i 60. praca społecznościowa postrzegana była jako część pracy socjalnej, podkreślając zarówno rozwój osobisty, jak i korzyści wspólnoty. Społeczność uznawano za tarczę chroniącą przed bezsobowymi instytucjami nowoczesnego państwa dobrobytu oraz za szansę społecznego zaangażowania. Wcześni autorzy bronili niebezpośrednich metod interwencji [Batten, 1957; Biddle i Biddle, 1965; Batten i Batten, 1967], w związku z czym powstał nowy zawód, zawierający w sobie oba podejścia. Pierwsze uznawało rozwój społeczności za środek, partnera w świadczeniu usług. Problemy można rozwiązywać angażując mieszkańców w wypracowywanie kolektywnych rozwiązań. Stowarzyszenia społecznościowe oraz inne lokalne organizacje pozarządowe było postrzegane zarówno jako źródło wolontariuszy, jak i potencjalni koordynatorzy projektów zorientowanych na świadczenie pomocy socjalnej dla ludzi starszych, zajmujących się edukacją zdrowotną, doradztwem w zakresie zasłanków, a także opieką nad dziećmi. Drugie podejście było dosyć podobne, choć kładło większy nacisk na samorealizację, uznając zaangażowanie społeczności jako środek do realizacji samorozwoju. Udział w działaniach społecznościowych uznawano za terapeutyczny (tamujący problemy ze zdrowiem psychicznym), moralnie wartościowy (zachęcający do wzajemności i społecznej odpowiedzialności) i edukacyjny (promujący zdobywanie umiejętności i nowe rozumienie rzeczy). Zajęcia z obszaru kształcenia dorosłych i towarzystwa kulturalne uznawane były za „ulepszenia” same

w sobie, podczas gdy zajęcia rekreacyjne, jak np. kluby młodzieżowe i stowarzyszenia sportowe, przedstawiano jako sposób odsuwania ludzi od działań przestępczych, beczynności lub izolacji społecznej.

W latach 70. i 80. rozwój społeczności znajdował pod silnym wpływem radykalnego modelu, który postrzegał działalność społecznościową jako przedłużenie walki klasowej. Niektórzy pracownicy społecznościowi starali się tworzyć sojusze z ruchem robotniczym poprzez rady związków zawodowych i sieci centrów zasobów, tworzone szczególnie po to, żeby wspierać lokalne kampanie. Model radykalny preferował bardziej antagonyzujące podejście, np. kolektywne działania wymierzone przeciw różnego rodzaju zagrożeniom albo w celu osiągnięcia pozytywnych zmian, które stoją w sprzeczności lub są blokowane przez posiadających pieniądze i władzę. Modele działania obywatelskiego (*citizen-led action model*), takie jak podejście do organizacji społeczności zaproponowane przez Alinsky'ego, próbowały podważyć istniejące struktury władzy dzięki mobilizowaniu mieszkańców wokół problemów, które prowadziły do zatargów z różnymi interesami ekonomicznymi lub instytucjami państwowymi [Alinsky, 1969, 1972; Smock, 2004]. Funkcjonują one zgodnie z zasadą, że „empowerment jednostek przekłada się także na empowerment, wzmocnienie społeczności, do których przynależą” [Demos, 2003:15].

Marksistowska analiza wpływu współczesnego kapitalizmu na osiedla zamieszkałe przez klasę robotniczą cieszyła się dużym powodzeniem w Wielkiej Brytanii w latach 70., przede wszystkim dzięki pracy w terenie i raportom z badań wykonanych przez Community Development Projects [CDP, 1974, 1977], uzupełnionych przez serię zebranych esejów wydanych przez Association of Community Workers [ACW, 1975, 1978]. Dla członków tego radykalnego skrzydła praca ze społecznościami uznawana była za element ustrojowej walki o socjalizm, poprzez lokalne bojowe działania społeczności. Pracownicy rozwoju społecznościowego działali w obrębie problemów związanych z wysokością i dystrybucją „minimum socjalnego”, płacy socjalnej, dzięki kampaniom mającym bronić lub zwiększać liczbę i jakość państwowych świadczeń socjalnych (np. O'Malley, 1977; Corrigan i Leonard, 1978). Pojawiały się coraz większe naciski na rzecz demokratyzacji „lokalnego państwa” (*local state*) [Lees i Mayo, 1984], co doprowadziło do spóźnionej konstatacji, że zadanie pracownika społecznościowego jako agenta zmian polega na byciu jednocześnie „w i przeciw

państwu” [LEWRG, 1979]. Wezwanie do przyjęcia konfrontacyjnej i wywrotowej taktyki wymagało wyraźnego odrzucenia idei, zgodnie z którą organizator społeczności lokalnej był neutralnym agentem, nawet jeżeli zatrudniał go samorząd [Cowley, 1977; Loney, 1983].

Co bardziej zradykalizowani pracownicy uznawali politykę społecznościową przede wszystkim za sposób na zwiększenie świadomości „klasowej” (a następnie genderowej) poza miejscem pracy. Organizowanie społeczności miało polegać na wylaniu fundamentów pod rewolucyjną demokrację oddolną [Tasker, 1975]. Obejmowało to wyposażenie ludzi w umiejętności, wiedzę, pewność siebie i polityczną inteligencję, które miały pomóc zwalczać podstawowe przyczyny ubóstwa i dyskryminacji. Bardziej aktualne wersje tego podejścia uznały transformacyjną naturę demokratycznego uczestnictwa jako formy radykalnego empowermentu [Ledwith, 2006; Pitchford, 2008] oraz sposób przezwyciężenia wielu różnych form opresji i nierówności [Dominelli, 2006]. Shaw i Martin uznają działania ludzi w swoich społecznościach za „esencję demokracji”, a organizatorów społeczności uważają za „kluczowe czynniki w przetwarzaniu najważniejszych połączeń pomiędzy pracą społecznościową, postawą obywatelską i demokracją” [2000:412]. Shaw [2008] ponownie podkreśla znaczenie politycznej analizy i motywacji, krytykując adaptowanie przez państwo rozwoju społeczności, niezmiennie przekonując o tym, że jako zawód organizatorzy społeczności muszą wciąż tworzyć przestrzeń zarówno dla opozycji, jak i dla uczestnictwa. Nowoczesne szeroko zakrojone strategie organizowania przejęły to podejście, ale często są bardzo krytyczne wobec roli odgrywanej przez profesjonalistów od rozwoju społeczności oraz partnerstwa w obrębie instytucji rządowych [Demos, 2003; Traynor, 2008].

Równolegle z radykalną pracą społecznościową, która miała miejsce w latach 70. i 80., kontynuowano wdrażanie bardziej liberalnych metod, poprzez które starano się osiągać drobne zwycięstwa, poprawiające życie niektórym ludziom, zamiast zdobywać od razu cały świat [Twelvetrees, 1982]. Takie podejście zakłada bardziej pluralistyczny model społeczeństwa, w którym rywalizuje się między sobą, aby przekonać decydentów do wsparcia swojej sprawy. W latach 70. zaobserwowano poważne zaangażowanie ze strony rządu centralnego względem publicznego uczestnictwa, zapoczątkowane kilkoma oficjalnymi raportami opublikowanymi

na samym końcu poprzedzającej dekady i namawiającymi do większego zaangażowania obywateli w planowanie i realizację świadczeń publicznych [np. Plowden, 1967; Seeborn, 1968; Redcliffe-Maud, 1969; Skeffington, 1969]. Wielu z pracowników społecznościowych oraz aktywistów widziało w tym szansę dla ludzi pozostawionych na marginesie życia społecznego, szansę na odzyskanie głosu i wyrażenie swoich trosk, a także wywarcie wpływu na decyzje dotyczące ich życia [np. Symons, 1981]. Praca społecznościowa określana była jako odgrywająca szczególną rolę w promowaniu uczestnictwa oraz zwiększaniu zdolności ludzi do wpływania na decyzje, które ich dotyczą [ACW, 1978].

Dla wyznawców bardziej radykalnej analizy usuwanie barier ekonomicznych i politycznych w uczestnictwie stanowiło samo sedno długofalowego celu dla rozwoju społeczności. W związku z tym istniało szerokie porozumienie co do tego, że rozwój społeczności powinien zajmować się przemianami społecznymi i aktywnym obywatelstwem, przede wszystkim w wymiarze lokalnym [Tounghusband, 1968; Thomas, 1976]. Ważne teksty dotyczące rozwoju społeczności opublikowane mniej więcej w tym czasie skupiały swoją uwagę na dzielnicach (sąsiedztwach) jako najbardziej odpowiednim poziomie interwencji w pracy społecznościowej [Henderson i Thomas, 1980; Twelvetrees, 1982]. W tym okresie praca nad rozwojem społeczności widziana była jako lokalna i ogólna, o nadrzędnych celach tworzenia społeczności zintegrowanych i harmonijnych, w oparciu o tożsamość dzielnicy i teoretyczny egalitaryzm. Cele pracownika społecznościowego poprzepłatały się: z jednej strony miał rozwijać wewnętrzny demokratyzm w społeczności poprzez wspomaganie mieszkańców w tworzeniu i zarządzaniu ich własnymi organizacjami, z drugiej strony miał też umożliwiać im wyrażanie poglądów całej społeczności (najlepiej wcześniej uzgodnionych) wobec stosownych ciał decyzyjnych głosem reprezentatywnego kierownictwa lub przez uczestniczenie w sesjach konsultacji społecznych.

Rozpoznanie i uszanowanie różnic

Jak zauważył Popple [1995], ta „złota era” późnych lat 70. i wczesnych 80., razem z całą jej względnie stabilną wiedzą odnośnie do głównych założeń pracy społecznościowej, miała już niedługo zostać zachwiana przez

pojawienie się polityki tożsamości (*identity politics*) oraz separatystycznych strategii w osiąganiu przemian społecznych. Czerpiąc z doświadczeń ruchu kobiet i czarnoskórych z poprzednich dziesięcioleci, obszar pracy społecznościowej musiał wziąć udział w debacie na temat różnych wymiarów ucisku (Mayo, 1977; Ohri i Manning, 1982). Marksistowskie i feministyczne modele społeczeństwa zostały poszerzone i zakwestionowane przez doświadczenia i żądania gejów i lesbijek, osób niepełnosprawnych oraz społeczności czarnoskórych i mniejszości etnicznych. Różne oczekiwania i wymagania ludzi młodszych i starszych również były coraz częściej brane pod uwagę. Społeczności opierające się na tożsamości politycznej (*political identity*) lub pochodzeniu etnicznym organizowały się oddzielnie, ustanawiając równoległe projekty społecznościowe i organizacje przedstawicielskie. W ramach rozwoju społecznościowego i bardziej radykalnych części sektora pozarządowego, te strategie oporu i emancypacji uznawane były za słuszne i konieczne sposoby rozwijania usług oraz kampanii, które utwierdzały *określone* (często konkurencyjne) perspektywy na wiele spraw (Shukra, 1995). Na terenach bardziej postępowych samorządów (przede wszystkim Greater London Council i dzielnic londyńskiej metropolii) uzyskiwały one kontrowersyjne dowody uznania w postaci udzielanych dotacji czy statusu politycznego przyznanego w obrębie doradczych forów lub komisji ds. komunikacji. Dzięki kreowaniu swojej własnej tożsamości wspólnotowej, społeczności kategoriałne osiągnęły polityczne wpływy o nieznanych dotąd wymiarach. Stało się to w wyniku inkorporacji poszczególnych badań i doświadczeń w proces podejmowanych decyzji, przy jednoczesnych próbach zmiany balansu dystrybucji władzy i środków w społeczeństwie.

Najważniejszym politycznym milowym krokiem na przestrzeni kilku dziesięcioleci był rozwój samodzielnie zarządzanych ruchów zorganizowanych wokół różnych form dyskryminacji i ucisku. Równoległe z pojawieniem się żądań równych praw oraz równego traktowania uznano, że nie oznacza to traktowania wszystkich tak samo, ani oczekiwania, jakoby ludzie mieli dostosowywać się do dominujących kultur lub społecznych oczekiwań. Pojawiło się rosnące poczucie, że wielu ludzi, być może nawet większość, doświadcza wielu, wzajemnie oddziałujących form ucisku. Potrzeba strategii i metod, aby sprostać praktycznym i psychologicznym wymaganiom ludzi, przy równoczesnej pracy z wieloma samodzielnie

organizującymi się społecznościami. W wyniku tych starań, w głównym nurcie pracy społecznościowej pojawił się pogląd większości, iż do koncepcji „dobrych praktyk” należy włączyć strategie nieopresyjne oraz metody pozytywnego działania. To w jakiejś mierze „odgórne” podejście było w niektórych kręgach kontestowane jako toporne, poprawne politycznie i nieskuteczne, w efekcie zmusiło jednak organizacje do wzięcia pod uwagę problemów dotyczących dyskryminacji i dostępności. Do lat 90. równość zachowała pewną pozycję pośród najważniejszych wartości rozwoju społecznościowego. Fundusze dla projektów społecznościowych w coraz większej mierze uzależniano od stosowania zadowalającej polityki równych szans, a perspektywy równości stały się poważną siłą napędową rozwoju społecznościowego, stanowiąc także bazę dla jego innych zobowiązań – partycypacji i empowermentu.

Osiąganie takich celów wymagało interakcji pomiędzy społecznościami na zasadach równości, tolerancji oraz uczenia się od siebie nawzajem. W tym znaczeniu praca nad rozwojem społeczności musi zadbać o dwie rzeczy. Po pierwsze, ma przystąpić do budowania mostów pomiędzy podziałami wynikającymi z uprzedzeń czy ignorancji. Drugie zadanie jest bardziej wymagające i polega na przyznaniu, że równość musi być budowana aktywnie, że oznacza to przezwyciężanie różnic w zakresie sprawowanej władzy, nieporozumień i animozji. Modele nieopresyjnych praktyk zostały wcielone w proces szkolenia i myślenia o pracy społecznościowej. Obejmuje to pracę z tymi, którzy są uciskani, polegającą na rozwijaniu w nich pewności siebie, poczucia własnej wartości, umiejętności i świadomości. Wymaga to również pracy z tymi, którzy albo czerpią korzyści z nierówności (na przykład dzięki uprzywilejowanemu dostępowi do środków lub byciu „normalnym”), albo czynnie bronią jej przejawów (Gilchrist, 2007).

W latach 80. i 90. minionego stulecia sytuacja funkcjonowania rozwoju społeczności wahała się od długoterminowego finansowania przez państwo podstawowych etatów, takich jak stanowiska lokalnych organizatorów społeczności lokalnych lub instruktorów w ośrodkach społecznościowych, aż po zasadniczo krótkoterminowe działania projektowe. Wcześniej pracownicy społecznościowi byli w stanie wyrażać i reagować na miejscowe problemy, ponieważ byli widocznymi, pomagali mieszkańcom w organizowaniu kampanii protestacyjnych dotyczących np. zamknięcia

żłobka, emisji zanieczyszczeń czy niekorzystnych dla mieszkańców planów. Jednak etaty te stopniowo zniknęły w zawierusze cięć w budżetach samorządowych, które najmocniej dotknęły organizacje społecznościowe i pozarządowe. Pomiędzy rokiem 1979 a 1997, pod kolejnymi rządami konserwatystów, rozwój społecznościowy ukierunkował się głównie na samopomoc, szkolenia i świadczenie usług. Systemy finansowe z lat 90. oznaczały dla wielu pracowników rozwoju społecznościowego zatrudnienie na umowy tymczasowe i konieczność skupienia wszystkich wysiłków na priorytetach rządu (bezdomności, narkomanii, chorobach psychicznych, itd.) – świadczenie społecznościowych usług pomocy społecznej dla poszczególnych „grup klientów”.

Projekty musiały wyznaczać i osiągać cele, które były biurokratycznie monitorowane i sprawdzane przez zewnętrznych obserwatorów-inspektorów. W sektorze pozarządowym ogólna praca nad rozwojem społeczności została w znacznej mierze zastąpiona przez pracę zogniskowaną wokół problemów i realizację rządowych wytycznych. Została ona znacznie ograniczona przez kontrakty lub umowy na świadczenie usług, które zawierały wcześniej ustalone kryteria wydajności oraz mechaniczne procedury audytów. W tym samym czasie w samorządach praca nad rozwojem społeczności stała się znacznie bardziej dyrektywna, nie kładąc już nacisku na procesy edukacji i empowermentu. W zamian za to, opisy zadań raczej podkreślały odpowiedzialność za przydział dotacji, konsultacje, realizację świadczeń, umowy partnerskie oraz procedury przetargowe dotyczące funduszy na rewitalizację (AMA, 1993). W związku z tym, programy pracy były realizowane i ewaluowane w odniesieniu do znacznie usztywnionych celów, co łączyło się z rozrostem wymogów formalnych dotyczących dokumentacji i księgowości.

Zaangażowanie społeczności

Bardziej „mgliste” działania, które promowały ducha społeczności i tworzyły osadzone w społeczności aktywa, ale nie prowadziły do wyników łatwych do przewidzenia i zmierzenia, zostały znacząco ograniczone lub zupełnie porzucone. Pierwszą ofiarą były świadczenia na rzecz skutecznego wsparcia dla społeczności w rozwijaniu ich własnych pomysłów, umiejętności i entuzjazmu. Zupełnie przepadła rola pracownika

społecznościowego polegająca na organizowaniu wspólnych społecznościowych działań, chociaż kampanie same w sobie nie zniknęły. Radykalizm z poprzednich dekad przygasł zupełnie i w modzie było nowe podejście do pracy ze społecznościami, zwane „praktyką społecznościową” (*community practice*) (Butcher i in., 1993; Banks i in., 2003; Banks i in., 2007). Praktyka społecznościowa odnosi się do względnie nowego, ale szybko rozprzestrzeniającego się podejścia opierającego się na zasadach rozwoju społecznościowego, zazwyczaj ujętego w instytucjonalne struktury, choć z mandatem do zarządzania łącznością pomiędzy społecznościami a instytucjami państwowymi, takimi jak samorządy, policja lub wydziały zdrowia (Banks i Orton, 2007). Pracownicy społecznościowi są odpowiedzialni za komunikację wzdłuż tej coraz bardziej niewyraźnej granicy, często odgrywając istotną rolę w facylitacji empowermentu społeczności w strategicznych procesach decyzyjnych, na przykład poprzez reprezentację w partnerstwach międzysektorowych lub w ćwiczeniach z planowania społecznościowego. Pracownicy społecznościowi mogą być odpowiedzialni za strategię długofalową, ćwiczenia konsultacyjne, pracę w partnerstwach oraz mechanizmy uczestnictwa, jak na przykład osiedlowe fora (*neighbourhood forums*), a także za tworzenie przywództwa społeczności.

Pracownicy z pierwszej linii w przypadkach wielu świadczeń odkrywają, że oczekuje się od nich pracy ze społecznościami według metod promujących inkluzję i empowerment. Dla wielu z nich będzie to oznaczało zmianę nastawienia i umiejętności zawodowych, w miarę jak uczą się dzielić fachową wiedzą, zachęcać do wygłaszania różnicowanych opinii i radzić sobie z różnicą zdań, a także angażować grupy najslabiej słyszalne w społeczeństwie. Coraz częściej programy rządowe są zarządzane przez międzysektorowe partnerstwa – towarzyszy temu wymóg, aby sektory pozarządowy i społecznościowy były reprezentowane nie tylko przez etatowych profesjonalistów, ale i przedstawicieli pochodzących z samych zainteresowanych społeczności. Przedstawicielstwo społeczności uważa się za kluczowe dla ich sukcesu, a mimo to ludzie odpowiedzialni za nowe metody rzadko posiadają umiejętności lub wiedzę potrzebne do skutecznego nawiązywania współpracy z istotnymi społecznościami, szczególnie tymi znajdującymi się w najbardziej zubożałych, nieuprzywilejowanych obszarach

(*disadvantaged areas*). Niemniej jednak dowody zebrane jako rezultaty programów realizowanych przez rząd Wielkiej Brytanii świadczą o tym, że wyższe koszty związane z angażowaniem społeczności były nieistotne, bo zrekompensował je zysk w postaci lepszej decyzyjności i bardziej zadowalających rezultatów (Andersson i in., 2007).

Promowanie uczestnictwa

Nacisk kładziony na partycypacyjne współrządzenie (*participatory governance*) był krytykowany z przyczyn politycznych (np. Cooke i Kothari, 2001), jak również ze względu na trudności związane z jego realizacją (Andersson i in., 2007; Barnes i in., 2007). Inicjatywy rządowe skupiały się raczej na roli jednostek w społecznościach, zatem plany dotacji obejmowały społecznościowych liderów, społecznych przedsiębiorców, członków sąsiedzkiej straży i tym podobne osoby. Jednostkom gotowym podjąć się tych zadań zapewniano pomoc w budowaniu potencjału, jednak nie brano przy tym pod uwagę, że liderzy społeczności potrzebowali mechanizmów wsparcia i odpowiedzialności przed innymi po to, by móc skutecznie wykonywać swoje zadania (Gilchrist, 2006a; Skidmore i in., 2006).

Członkowie społeczności, którym udało się sprostać wyzwaniu, byli niesprawiedliwie napiętnowani jako „podejrzani”, a presja pracy w partnerstwie często prowadziła do ich izolacji i wypalenia albo po prostu rozczarowania całym tym procesem (Anastacio i in., 2000; Purdue i in., 2000; Purdue, 2007). Zawód i frustracja płynące z doświadczeń w partycypacji może nasilić poczucie bezsilności, szczególnie w przypadku społeczności czarnoskórych i mniejszości etnicznych (Rai, 2008), szkodzić dobrobytowi społeczności i wywołując osobisty stres (Dinham, 2005, 2007; Kagan, 2006). Podobnie też początkowe próby prowadzenia konsultacji ze społecznościami spotkały się z cynizmem i apatią, wydobywając poglądy jedynie od dominującej mniejszości lub jawnej opozycji. Nieuczestniczenie może być również racjonalną strategią przetrwania tych zbiorowości, które mają inne priorytety i strategie w radzeniu sobie z długotrwałym stanem niedoboru (Mathers i in., 2008).

Właściwie dopiero niedawno udało się zrozumieć, że empowerment społeczności wymaga metod długoterminowych, które:

- są wrażliwe na różnice pomiędzy społecznościami,
- radzą sobie z napięciami i oczekiwaniami
- obejmują wiele sposobów przedstawiania przez ludzi swoich pomysłów.

Społeczności nie są jednolite, rzadko mówią jednym głosem, a ich członkowie często są sceptycznie nastawieni wobec motywacji przedstawicieli władz lokalnych. Wymaganie demokratycznej reprezentacji jest wyzwaniem dla nawet najlepiej zorganizowanych i elokwentnych społeczności (Prendergast, 2008). Aby zdolności obywatelskie (*civic capability*) były trwałe i inkluzywne, szersza i większa grupa ludzi powinna być pozyskiwana i wspierana w podejmowaniu zadań kierowniczych i uczestniczeniu w publicznym procesie decyzyjnym. Oznacza to zwiększanie liczby osób o wystarczającej „zaradności, komunikatywności, pewności siebie i skuteczności” potrzebnej, aby stać się lokalnym liderem i przedstawicielem społeczności (Cox, 2006). Ci, którzy przez lata doświadczali deprywacji, często czują się gruntownie pozbawieni praw obywatelskich, czują gniew. Pierwszym niezbędnym krokiem jest przyjęcie do wiadomości tych uczuć i udzielenie pomocy w czerpaniu nauki z własnych doświadczeń i emocji, w przekładaniu ich na konstruktywne i wykonalne strategie, które mogą naprawdę przemienić jakość życia i otworzyć przed ludźmi nowe możliwości. Jednak strategie uczestnictwa są skuteczne w perspektywie długoterminowej wtedy jedynie, kiedy uznają polityczny wymiar tych rozwiązań, czynnie przeciwdziałając różnicom w statusie i władzy (Hickey, 2004; Taylor, 2007; Ledwith i Springett, 2009).

Demokratyczna odnowa

Renesansowi zainteresowania partycypacją społeczności towarzyszyło bezpośrednie zaangażowanie ze strony rządu w propagowanie poczucia spójności, różnorodności i społecznej integracji. Zdolności, wartości i zrozumienie, które istnieją w obszarze rozwoju społecznościowego, są niezbędne dla sukcesu i trwałości programów rządowych obejmujących rewitalizację i empowerment. Szczególnie wiele do zaoferowania będzie miał rozwój społecznościowy w związku ze strategiami:

- zwalczania społecznego wykluczenia (Henderson i Salomon, 2001; Henderson, 2005),
- rozwoju partycypacji społeczności (Burton, 2004),
- budowania kompetencji społeczności (Eade, 1997; CRU, 2005),
- propagowania spójności w społecznościach (Commission on Integration and Cohesion, 2007; James, 2007; Spratt i Miller, 2008),
- integracji uchodźców i osób starających się o azyl (Andrew i Lukajo, 2005; Navarro, 2006),
- rozwiązywania konfliktów i budowania pokoju (Gilchrist, 1998a; Murray i Murtagh, 2003),
- wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego (Mubangizi, 2003; Korsching i Allen, 2004; Kay, 2006),
- usprawnienia współpracy międzyinstytucjonalnej poprzez pracę w partnerstwach (Mayo i Taylor, 2001; Chappell i in., 2006; Datta, 2007).

Pracownicy społecznościowi stali się biegli w pracy wewnątrz wielu kultur organizacyjnych i środowisk społecznych. Jest to istotne dla rozwijania współpracy bez granic oraz sięgania do tych części społeczności, które są zniechęcone lub do których, jak się zdaje, trudno dotrzeć z powodów praktycznych. Skupienie się na pracy z grupami wolontariatu oraz marginalizowanymi społecznościami dowodzi tym samym, że grupy te prawdopodobnie potrzebują dodatkowego wsparcia, jeżeli mają skutecznie działać w ramach środowiska organizacyjnego zdominowanego głównie przez potężne interesy państwa i sektora prywatnego. Najważniejszym zadaniem pracowników społecznościowych jest zaoferowanie i utrzymanie kanałów komunikacji pomiędzy różnymi sektorami, dzięki łączeniu różnych instytucji i grup ludności. Jest to szczególnie istotne tam, gdzie

pojawiają się przedstawiciele społeczności. Ostatnie badania dotyczące pracy ze społecznościami w Wielkiej Brytanii wskazują, że liczba tego rodzaju stanowisk wzrosła w porównaniu z latami 90., ale były to często etaty krótkoterminowe, skupiające się na wyznaczonych zadaniach i kierowane przez ludzi o dość ograniczonym pojmowaniu rozwoju społeczności (Glen i in., 2004). Ta sytuacja utrudnia tworzenie skutecznych sieci kontaktów, networkingu wewnątrz społeczności i podważa trwałość takich programów. Metoda tworzenia sieci potrzebuje długofalowej perspektywy opierającej się na pewności zatrudnienia oraz zasadniczo stabilnych umów dotyczących finansowania, zabezpieczających przynajmniej podstawowe koszty.

Wyraźne wsparcie dla pracy nad rozwojem społeczności na szczeblach rządu centralnego oraz w niektórych samorządach terytorialnych (Henderson i Glen, 2006) niesie wiele wyzwań dla państwowych i niepublicznych podmiotów, jak również dla zwolenników rozwoju społeczności (Archer, 2009). W Wielkiej Brytanii grupa wiodących profesjonalistów, naukowców oraz instytucji rozwoju społecznościowego, znana jako grupa CD Challenge, określiła charakterystyczny wkład rozwoju społecznościowego jako „złożony efekt” składający się z „sześciu progresywnych składników” nakreślonych w tabeli 2.1.

Raport CD Challenge, zatwierdzony przez rząd i szeroko w branży omawiany, również wzywał do bardziej strategicznego inwestowania w środki rozwoju społecznościowego tak, żeby interwencje były lepiej skoordynowane i bardziej trwałe w dłuższej perspektywie. Mimo to wciąż funkcjonuje powszechne niezrozumienie wkładu, jaki rozwój społeczności może wnieść do procesu wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego, zachęcania do czynnego obywatelstwa i zwalczania nierówności.

Zawód „w budowie”

Praca nad rozwojem społeczności odróżnia się od pracy socjalnej i pokrewnych zawodów związanych z pomocą społeczną tym, że polega na współpracy podczas rozwiązywania problemów. Rozwój społeczności pomaga członkom społeczności określić niezaspokojone potrzeby, podjąć niezbędne badania nad problemem i wyłonić możliwe rozwiązania. Początkowo może to polegać na samopomocy, torując następnie drogę

dla innych sposobów rozwiązywania poszczególnych kwestii. Jeżeli to się uda, a oczekiwania wzrosną, wtedy pracownik może wspomóc członków grupy w nadaniu inicjatywie stabilniejszych podstaw, włącznie z formalną grupą zarządzającą, statutem, mechanizmami finansowania i opłacanymi pracownikami. Tego typu przekształcenia działalności kierowanej przez społeczność w organizację nie są obce większości organizatorom społeczności lokalnej, ale nie zawsze jest to takie proste – cały proces może zabrać kilka lat. Będzie on wymagał bezpośredniego wsparcia dla poszczególnych osób oraz pomocy w zarządzaniu dynamiką grupy i tworzeniu odpowiednich struktur organizacyjnych.

Tabela 2.1:

Sześć składników rozwoju społecznościowego

Zadanie	Rezultat
1. Pomoc ludziom w dostrzeżeniu, że mają podobne problemy dotyczące lokalnych lub innych publicznych kwestii, że mogą osiągnąć korzyści dzięki wspólnej pracy pod własnym zarządem	- Ograniczenie poczucia izolacji i wyobcowania - Zwiększenie kapitału społecznego i współpracy
2. Pomoc ludziom we współpracy nad tymi problemami, często poprzez formowanie lub rozbudowanie niezależnej grupy społecznościowej, wspieranie jej podczas planowania i podejmowania działań oraz zachęcanie do ewaluacji i przemyśleń jako sposobu na zwiększenie skuteczności	- Tworzenie lub usprawnianie grup społecznościowych działających w dobrej wierze (bona fide) - Zwiększenie możliwości podejmowania działań w społeczności - Skuteczniejsza działalność społeczności
3. Wsparcie i rozwój niezależnych grup w całym sektorze społecznościowym, nie poprzez nakazy, ale wewnątrz ram etycznych, a także zwiększenie networkingu pomiędzy grupami	Wzrost w: - sektorze społeczności, - wolontariacie, - wzajemnej pomocy i autonomicznych świadczeniach, - wzajemnej edukacji pomiędzy grupami, - jakości warunków życia w okolicy

ciąg dalszy tabeli 2.1

Zadanie	Rezultat
4. Propagowanie wartości sprawiedliwości, otwartości, uczestnictwa i kooperacji	Wzrost w: - uczestnictwie - kapitale społecznym - kooperacji - spójności społeczności
5. Wzmocnienie ludzi oraz ich organizacji, żeby mogli wpływać i przekształcać politykę i świadczenia publiczne oraz wszystkie czynniki dotyczące ich życia	- Społeczność zaangażowana i wpływowa, - Usprawnienie dialogu pomiędzy społecznością a władzą, - Ulepszenie spójności i skuteczności polityki publicznej
6. Doradzanie i informowanie władz publicznych o perspektywie społeczności, wspomaganie ich we wzmacnianiu społeczności oraz współpraca z nimi w autentycznych partnerstwach	- Zwiększenie zdolności urzędów, władz i innych zawodów do angażowania się w działania społeczności; - Usprawnienie świadczenia usług publicznych - Zwiększenie zasobów dostępnych dla sektora społeczności

Źródło: grupa CD Challenge (2006, s. 17)

Mogą być takie okresy, kiedy pracownik społecznościowy podejmuje rolę rzecznika, czasem nawet kierownika organizacji, ale najczęściej jego funkcją będzie wspieranie i prowadzenie członków społeczności, pomaganie im w osiągnięciu ich celów wedle wybranej przez nich metody. Praca nad rozwojem społecznościowym przede wszystkim polega na zaspokojeniu potrzeb i aspiracji członków społeczności – tych, których okoliczności pozbawiły takiej szansy, którzy są często pozostawieni bez odpowiednich świadczeń, z ograniczonymi możliwościami organizowania się, którzy są wykluczeni z uczestnictwa w głównych działaniach i w procesie podejmowania decyzji. Praca nad rozwojem społeczności ma na celu tworzenie wspólnego potencjału poprzez doskonalenie umiejętności, pewności siebie i wiedzy u poszczególnych osób oraz w całej społeczności. Praca nad rozwojem społeczności troszczy się o infrastrukturę społeczności wspierając nieformalne sieci, jak również organizacje formalne.

The Community Development Exchange, instytucja parasolowa opiekująca się rozwojem społecznościowym w Wielkiej Brytanii, określa pracę nad rozwojem społeczności jako „zawód (zarówno na stanowiskach opłacanych, jak i nie), który ma na celu tworzenie czynnych i wpływowych społeczności opierających się na sprawiedliwości, równości i wzajemnym poszanowaniu” (CDX, 2006:1). Można to osiągnąć pracując z jednostkami, grupami i organizacjami z wykorzystaniem wartości i zobowiązań wymienionych w tabeli 2.2.

W Wielkiej Brytanii, zgodnie z definicją podaną w krajowych standardach zawodowych w pracy nad rozwojem społecznościowym:

Rozwój społeczności to długoterminowy proces zasadzający się na wartościach, którego celem jest zwalczanie braku równowagi w podziale władzy oraz doprowadzenie do zmian opierających się na sprawiedliwości społecznej, równości i inkluzji. Proces ten umożliwia ludziom organizowanie się i współpracę, aby mogli:

- określać własne potrzeby i ambicje,
- podejmować działania wywierające wpływ na decyzje, które dotyczyć mają ich życia,
- podnosić jakości życia swojego, społeczności, w których żyją, a także społeczeństwa, którego stanowią część. (FCDL, 2009)

Tabela 2.2:

Wartości i zobowiązania w pracy nad rozwojem społeczności

Praca kolektywna	• współpraca dla osiągnięcia wspólnego celu • tworzenie sieci i połączeń mających pomóc ludziom w nawiązywaniu współpracy i jednoczeniu się w grupy
Równość i sprawiedliwość	• zwalczanie dyskryminacji i praca z tymi, którzy są bezsilni • uświadamianie ludzi odnośnie do nierówności i metod zarządzania jej przejawom

Edukacja i refleksja	• uznanie, że każdy posiada umiejętności i wiedzę • czerpanie nauki zarówno z błędów jak i sukcesów
Partycypacja	• pomaganie ludziom w angażowaniu się i dzielenie się władzą w społecznościach • zwiększenie wpływu, jaki ludzie mają na decyzje, które dotyczą ich życia
Świadomość polityczna	• uświadamianie odnośnie do problemów społeczności • włączenie problemów lokalnych w szerszy kontekst
Trwałość	• współpraca oraz inwestowanie w potencjał ludzi i grup w taki sposób, aby zmiany były trwałe • wykorzystywanie zasobów środowiskowych (environmental resources) w sposób odpowiedzialny

ciąg dalszy tabeli 2.2

Źródło: CDX (2006)

Wykorzystanie sieci oraz ich tworzenie wydaje się kluczowe w pracy ze społecznościami i w budowaniu partnerstw z organami państwowymi.

Oba te modele opisują procesy, umiejętności oraz rezultaty, które stanowią część pracy nad rozwojem społeczności. W celu odróżnienia tych działań od aktywizmu społeczności (*community activism*) lub wolontariatu, warto pomyśleć o roli, jaką pracownik społecznościowy odgrywa w:

- umożliwianiu (*enabling*) ludziom angażowania się dzięki usuwaniu praktycznych przeszkód dla ich uczestnictwa;
- zachęcaniu (*encouraging*) poszczególnych osób do włączenia się w działalność i proces podejmowania decyzji, a także zagrzewaniu do walki, kiedy sprawy nie idą dobrze;

- wzmacnianiu (*empowering*) innych poprzez zwiększanie ich pewności siebie oraz zdolności do wpływania na decyzje, a także brania odpowiedzialności za własne czyny;
- edukowaniu (*educating*) ludzi – pomagając im przemyśleć swoje doświadczenia, uczyć się od innych i dyskutować;
- wyrównywaniu (*equalising*) szans, aby ludzie mieli jednakowy dostęp do możliwości, środków i innych udogodnień w obrębie społeczności oraz do głównych świadczeń;
- ewaluowaniu (*evaluating*) wpływu, skutków tych interwencji;
- angażowaniu (*engaging*) z grupami i organizacjami w celu zwiększenia angażowania się społeczności w partnerstwa oraz w inne formy publicznego procesu podejmowania decyzji.

Tych siedem zadań w pracy nad rozwojem społeczności wyraźnie wskazuje, że pracownik społecznościowy zajmuje się nie tyle dbaniem o problemy i potrzeby, co pomaga członkom społeczności oraz aktywistom w organizowaniu działań, w podejmowaniu wyzwań i w walce z niesprawiedliwością i dyskryminacją.

Władza stanowi dominujący temat w rozwoju społecznościowym – pod tym względem zadanie organizatora społeczności polega zasadniczo na pracy z ludźmi nad tym, by mieli oni większy wpływ na decyzje, które mogą ich obchodzić, niezależnie od tego, czy dotyczą one bezpośrednio ich życia, czy też tego, co dzieje się w otaczającym świecie. Rozwój społeczności dotyczy i stara się zmieniać stosunki władzy w ramach społeczności i społeczeństwa w ogóle. A zatem w sposób nieunikniony proces ten ma też silny wymiar polityczny, choć jest obecnie mniej związany z walką, a bardziej z osiąganiem kompromisów i negocjacjami, szczególnie od czasu pojawienia się pracy w partnerstwach.

Modele rozwoju społecznościowego w Wielkiej Brytanii

W porównaniu z prawem, medycyną, a nawet z pracą socjalną, praca nad rozwojem społeczności jest właściwie zawodem nowym. W pewnym stopniu stała się ona narzędziem polityki państwa zaprojektowanym po to, aby rozwiązywać problemy dostrzegane w obszarze nazywanym obecnie „społecznym wykluczeniem”: kwestie ubóstwa, dyskryminacji oraz widocznego załamania się porządku publicznego. Rozwój społeczności pojawia się pod różnymi auspicjami, włącznie ze służbą zdrowia, rewalizacją, zwalczaniem przestępczości, itp., czyli wszędzie tam, gdzie pojawia się wspólne przeświadczenie o „uczestnictwie społeczności” i/lub „zaangażowaniu obywatelskim” jako niezbędnych i pożądaných przesłankach dla społecznego postępu (Henderson, 2000; Taylor, 2000, 2008). Jednak za tym widocznym porozumieniem stoją trzy różne modele rozwoju społecznościowego, z których każda odnosi się do kontrastujących analiz społeczeństwa i państwa (patrz tabela 2.3).

Model	Polityczne tło	Charakterystyczne działania
Konsensus	Konserwatyzm Komunitarianizm	Planowanie społeczne Grupy samopomocy Wolontariat
Pluralizm	Liberalizm Socjaldemokratyzm	Angażowanie społeczności Praca w partnerstwach Lobbowanie Budowanie kompetencji społeczności
Konflikt	Radykalizm Socjalizm	Organizowanie społeczności (<i>community organizing</i>) Kampanie Rzecznictwo

Tabela 2.3:

Modele rozwoju społecznościowego

Pierwsze podejście zakłada, że istnieje powszechny konsensus dotyczący problemów społecznych, tego jak można je rozwiązać i tego jak społeczeństwo ogólnie powinno być zorganizowane. W tym modelu projekty finansowane przez państwo należy podzielić na:

- wzbudzanie lokalnej odpowiedzialności za organizowanie działań z zakresu samopomocy,
- ułatwienia w świadczeniach pomocy społecznej, szczególnie dla marginalizowanych grup ludności,
- wzmocnienie łączności w społeczności i pracy partnerskiej,
- wspieranie uczestnictwa społeczności („użytkownika”) w demokratycznych procesach konsultacji i zaangażowania.

Pracownicy społecznościowi zostali posłani, aby rozpalać ducha społeczności, poprzez np. działalność kulturalną, a także aby współpracować z instytucjami państwowymi zapewniając zgodność oferowanych świadczeń z lokalnymi potrzebami. Celem dla tego modelu pracy nad rozwojem społeczności jest osiągnięcie społecznej harmonii dzięki zapewnieniu najbardziej potrzebującym zabezpieczenia dobrobytu, systemu bezpieczeństwa, ale z akcentem na konieczność dostosowania się do powszechnych norm zachowania. Pomysły komunitarianizmu odnośnie do rodziny i społecznej odpowiedzialności afirmują takie podejście, szczególnie jeśli chodzi o wolontariat, wychowywanie dzieci i czynne obywatelstwo, które pojmowane są jako ucieleśnienie społeczeństwa obywatelskiego, wyrażającego się w kolektywnej samopomocy i dobrowolnych formach stowarzyszania się [Etzioni, 1993; Blunkett, 2001]. Pomimo że podejście komunitarian znalazło swoich wyznawców w ramach rozwoju społecznościowego, to pojawiły się też głosy krytyki skierowane pod ich adresem dotyczące uzależnienia od moralnego autorytaryzmu oraz kolejnych nieudanych prób skutecznego zrozumienia i pokonania strukturalnych nierówności i różnic w podziale władzy [Henderson i Salmon, 1998; Henderson, 2005].

Pluralistyczny albo *liberalny* model silniej podkreśla to, że społeczeństwo składa się z różnych grup interesów, i że to właśnie one rywalizują między sobą o wpływ na procesy decyzyjne. To podejście uznaje, że niektóre części społeczeństwa są w tej walce upośledzone, zaś rozwój społeczności ma poszerzać proces publicznego podejmowania decyzji dzięki temu, że ich głos będzie lepiej słyszalny. Zadanie pracownika

społecznościowego polega na wspieraniu społeczności podczas ich organizowania się, w znalezieniu wspólnego „głosu” oraz na wywieraniu nacisku na decydentów, żeby więcej uwagi poświęcali potrzebom *tamtych*. Pluralistyczny model pracy nad rozwojem społecznościowym można często odnaleźć w zakresie obowiązków organizatorów społeczności lokalnych działających w dzielnicach, oraz urzędników zajmujących się angażowaniem społeczności, uczestnictwem najemców oraz kwestiami równości, którzy mają rozwijać i wspomagać społeczności lokalne i kategoriaalne partycypujące w forach doradczych i ćwiczeniach konsultacyjnych. The Community Empowerment Networks, sieci powstałe w celu dobierania i wspomagania przedstawicieli społeczności w ich pracy w Lokalnych Partnerstwach Strategicznych (*Local Strategic Partnerships*), bardzo skorzystały na pomocy ze strony rozwoju społecznościowego, szczególnie w zakresie funkcjonowania forów tematycznych oraz wyrażania punktu widzenia mniejszości (np. Blake i in., 2008).

Bardziej *radykałna* wersja pracy nad rozwojem społeczności wyrażnie definiuje konflikt interesów wewnątrz społeczeństwa i staje ramię w ramię w szeregu z ubogimi i ciemieżonymi grupami (np. Baldock, 1977; Mayo, 1979; Ledwith, 1997, 2006; Shaw, 2008). Zgodnie z tym modelem, przyczyna biedy i krzywdy tkwi w samym systemie ekonomicznym i odzwierciedla historyczne schematy wyzysku osadzone w instytucjach społecznych i politycznych. Celem jest redukcja nierówności poprzez rozwiązywanie problemów związanych z dyskryminacją i uprzedzeniami. Radykalna praca nad rozwojem społeczności podkreśla prawa obywatelskie wszystkich ludzi i dąży do sprawiedliwości społecznej, starając się rozwijać polityczną świadomość oraz wydajne formy zbiorowej organizacji mające doprowadzić do zmian społecznych, głównie poprzez redystrybucję władzy i środków. Na poziomie lokalnym, np. w ramach społeczności i organizacji, może to oznaczać tworzenie „strategii antyopresyjnych” polegających na wspieraniu ludzi (indywidualnie i kolektywnie) w kwestionowaniu źródeł ich krzywdy oraz w stawianiu przez nich żądań lepszego i sprawiedliwszego traktowania.

Pracownicy społecznościowi, którzy korzystają z tego modelu, uznają się raczej za adwokatów i organizatorów, pomagają społecznościom w skutecznym organizowaniu się wokół problemów, które same dla siebie określają po to, żeby zwalczać biedę i dyskryminację, których

doświadczają. To podejście charakteryzowało pracę ze społecznościami przez większość lat 70. i 80. i stosunkowo niedawno zostało przywrócone do życia jako „istotna praktyka społecznościowa”, powszechnie określana jako transformacyjna praca ze społecznościami (Banks i in., 2007). Model ten wciąż stanowi źródło wytycznych dla szeroko zakrojonych działań organizacji powiązanych z Citizens Organising Foundation, jak chociażby wciąż trwająca kampania London Citizens (dawniej TELCO) na rzecz minimum socjalnego w Londynie (Demos, 2003). Organizowanie społeczności wykorzystuje indywidualne [„tworząc w twarz”] wywiady z członkami i liderami społeczności w celu określenia nowych problemów, podejmuje się szczegółowej analizy władzy jako część ich metody budowania sojuszy na rzecz możliwości wywierania nacisku politycznego. Były to też metody wykorzystywane przez młodego Baracka Obamę w czasie, kiedy w latach 80. był pracownikiem rozwoju społeczności w South Side, dzielnicy Chicago, co też w jakimś stopniu miało wpływ na jego strategię podczas zwycięskiej kampanii prezydenckiej w Stanach Zjednoczonych (Obama, 2005).

Wiele obecnych podejść pracy nad rozwojem społeczności przyznaje się do modelu radykalnego, walczącego o społeczną, ekologiczną i ekonomiczną sprawiedliwość (np. FCDL, 2009), ale może on się okazać trudniejszy w realizacji głównie dlatego, że pracownicy znajdują się w sytuacji, gdy ich dobre intencje ograniczane są przez oczekiwania pracodawców i zewnętrznych sponsorów. Wielu pracownikom brakuje uświadomienia, pewności siebie oraz umiejętności potrzebnych przy stosowaniu radykalnych praktyk, więc w rzeczywistości pracownik społecznościowy – albo dany projekt – może łączyć te modele, przystosowując różne metody w zależności od warunków i kompetencji.

Networking dla rozwoju społeczności

Najważniejszą zasadą w pracy nad rozwojem społeczności jest zadbanie o to, żeby uczestnictwo w procesie decyzyjnym było demokratyczne i otwarte, umożliwiające ludziom angażowanie się na prawach równych obywateli oraz uczenie się poprzez doświadczanie. Interakcja z innymi jest tu koniecznym i ważnym elementem, a pracownicy społecznościowi odgrywają ważną rolę, pomagając ludziom we współpracy, w skutecznym

komunikowaniu się oraz w rozwiązywaniu nieuchronnych napięć i nieporozumień, które podczas tej współpracy się pojawiają. Sieci łączące poszczególne osoby oraz różne części lokalnej społeczności są nieocenionym dobrem, funkcjonującym jako system komunikacji i mechanizm organizacji. Rozwój społeczności polega na wzmacnianiu i rozbudowywaniu sieci pomiędzy jednostkami, pomiędzy grupami, pomiędzy organizacjami oraz, co równie ważne, między różnymi sektorami i instytucjami. „Rozwój społeczności ma charakter [E instrumentalny w zakładaniu grup, wspieraniu forów i sieci, a także w organizowaniu wydarzeń i działań, które umożliwiają ludziom współpracę ponad granicami organizacji i społeczności” (grupa CD Challenge, 2006:10). Praca nad zakładaniem i utrzymaniem tych sieci stanowi podstawę skutecznej pracy nad rozwojem społeczności.

Pomysł, że istotą społeczności są relacje, a nie fizyczne otoczenie związane z miejscem, nie jest wcale nowy. Wczesne badania nad społecznością skupiały się głównie na opisywaniu ścieżek interakcji i połączeń między mieszkańcami. Niemal bez względu na ideologię lub kontekst, rozwój społeczności dotyczył rozwoju i negocjacji w relacjach. W szczególności niektórzy dawniejsi autorzy, piszący o umiejętnościach i metodach pracy społecznościowej, odkrywali powagę nawiązywania kontaktów, komunikacji, a także zwoływania i koordynacji działań (Klein, 1973; Leissner, 1975), chociaż pojęcie „sieciowania” (networking) pojawiło się dopiero we wczesnych latach 80. (Symons, 1981).

Od pierwszych kroków stawianych w pracy nad rozwojem społeczności jako działalności profesjonalnej, autorzy i szkoleniowcy określali pomaganie ludziom i organizacjom we współpracy i komunikacji ponad podziałami jako znaczący, a być może wyjątkowy aspekt tej pracy. Istnienie „nieformalnych, kooperacyjnych połączeń” w ramach sektora społeczności już dawno było rozpoznane – określano je jako „sieci wszelkiego rodzaju, za pomocą których członkowie różnych grup poznają się” (Dharamsi i in., 1979:136). Broszura wydana jako element debaty dotyczącej szkolenia do pracy ze społecznościami opisywała tę pracę jako „uniwersalne narzędzie wspomagania sieci lokalnych inicjatyw” (Griffiths, 1981:14), a Francis i in. (1984) przeprowadzając badania nad zawodem pracownika społecznościowego doszedł do wniosku, że pracownicy reprezentują „znaczącą sieć umiejętności i zobowiązań” (s. 14). Łączność już wtedy

była określana jako kluczowa funkcja tworzenia organizacji składających się z wielu instytucji, takich jak „sojusze, federacje, stałe konferencje oraz skromniejsze grupy robocze na poziomie lokalnym” (Thomas, 1983:159). Thomas podkreślał powiązania pomiędzy ludźmi w sąsiedztwie oraz potrzebę „wzmacniania”, „odnawiania” i „pielęgnowania” istniejących sieci (Thomas, 1983:171–173). Uznawano to za procesy wspomagające dzieło się i dialog. Rozbudowywanie nieformalnych interpersonalnych i międzyorganizacyjnych powiązań w ramach społeczności wymaga szczególnej wiedzy i strategicznego podejścia.

Postawy i relacje stanowią podstawę organizacyjnych funkcji, takich jak komunikacja i współpraca, szczególnie w radzeniu sobie z „niektórymi niejasnościami i niewyraźnymi granicami, które pojawiają się w pracy ze społecznościami” (Payne, 1982:133). Milofsky napisał (1998a:7), że „rozwój społeczności potrzebuje tworzenia sieci kontaktów”, a Bell w swojej ewaluacji projektu rozwoju społecznościowego odnosi się do tych sieci jako do „najważniejszych kroków, które doprowadzą pracę społecznościową na drogę rozwoju społeczności” (1992:32). Bell podkreślał potrzebę niewymuszonych możliwości dla ludzi, pozwalających im spotkać się i wspólnie pracować, budując jednocześnie wzajemne uznanie i zaufanie. Widział również w sieciach społecznościowych siłę tworzącą „nową warstwę w strukturach władzy, co niesie możliwość długoterminowej oraz istotnej zmiany” (1992:32). Debaty z wczesnych lat 70. związane ze szkoleniem do pracy ze społecznościami określały zadania budowy społecznej jedności poprzez działalność społecznościową oraz pracę międzyorganizacjami. Aby do tego doszło, niezbędne było rozpoznanie lokalnych systemów socjalnych, a także umiejętności komunikacji nieformalnej i zdobywania znajomości (ACW, 1975).

Według tych wczesnych sprawozdań, zadanie pracownika rozwoju społecznościowego polegać miało na odkrywaniu i wykorzystywaniu istniejących sieci. Sieci kontaktów były uznawane za coś, o czym pracownicy rozwoju społecznościowego powinni wiedzieć i co może im pomóc w pracy, ale pomysł interweniowania w celu ich zmiany lub rozwijania pojawił się dopiero później. Stopniowo przyswajano sobie podejście bardziej proaktywne, przez co uznano, że kształtowanie i transformacja sieci jest słusznym (i pożądanym) zadaniem dla profesjonalnych interwencji. W drugim wydaniu swojej książki *Umiejętności pomocne w pracy ze społecznościami*

(*Skills in neighbourhood work*) autorzy Henderson i Thomas poświęcają cały rozdział na kwestie umiejętności i strategii w pomaganiu ludziom w nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktu między sobą, opisując rozwój społeczności jako: polegający na kontaktowaniu ludzi między sobą oraz zachęcający do ich uczestnictwa w grupach i sieciach. [...] W działaniach mających gromadzić ludzi pracownicy społecznościowi odgrywają kluczową rolę. (1987:15)

W ramach pracy polegającej na korygowaniu bieżących problemów lub pracy socjalnej w społecznościach pojawiało się coraz większe zainteresowanie tworzeniem sieci ponad instytucjami i ograniczeniami wynikającymi z definicji ról. Trend ten wzmocnił się jeszcze w latach 90. dzięki trosce o społeczności i strategiom angażowania użytkowników. Współczesna wersja tego podejścia, czyli koprodukcja, docenia relacje między ludźmi a profesjonalistami, które mogą być bardziej pełne szacunku i bardziej wzajemne (Stephens i in., 2008). Edgar Cahn (2000), który rozwinął oryginalny pomysł wywodzący się z idei Elinora Ostroma, odnosi się do „podstawowej ekonomii” sieci, jakie tworzą rodziny, sąsiedztwa oraz społeczności, i które to wykonują pozostający w cieniu wysiłku świadczenia sobie wzajemnego wsparcia i solidarności społecznej (Boyle i in., 2006). Dla ludzi, którzy tradycyjnie uznawani byli za zależnych „klientów”, to podejście niesie potencjał wolności, umożliwiając im uczestniczenie na równych prawach w formowaniu ich własnego dobrobytu oraz dokonywanie wyborów dotyczących otrzymywanej przez nich pomocy. To zapobiega ostracyzmowi i pozwala rozpoznać aktywa i wiedzę, które każdy wnosi do tych sytuacji. Jest to podejście zaczerpnięte z modelu rozwoju społeczności opartego na uznaniu posiadanych zasobów, na wykorzystaniu mocnych stron społeczności jako punktu wyjścia, nie zaś na skupianiu się na dostrzeżonych brakach i wadach (Kretzmann i McKnight, 1993).

Na poziomie kolektywnym społeczności mogą przeprowadzać inicjatywy, które przynoszą wyniki w postaci wspólnego świadczenia usług (jak np. grupy zabaw dla dzieci), jak również mniej wymiernych rezultatów, takich jak dobre samopoczucie, duch społeczności oraz zaangażowanie obywatelskie (Skidmore i Craig, 2005). Trevillion, wczesny zwolennik networkingu dla potrzeb opieki socjalnej przekonuje, że promuje się dzięki temu „kulturę” społeczności poprzez: działania, które umożliwiają niezależnym osobom, grupom lub organizacjom łączenie się ze sobą

w społecznych sieciach, co poprawia ich komunikację i/lub czynną współpracę oraz stwarza nowe możliwości wyboru i empowermentu. (1992:4)

Pracownicy rozwoju społecznościowego mają utrzymywać kontakt z nieraz oszalałą liczbą ludzi i organizacji. Do tej ich roli w ułatwianiu komunikacji i współpracy w społecznościach nawiązuje spora część literatury dotyczącej wczesnej pracy ze społecznościami. Funkcja ta była realizowana pod płaszczykiem, na przykład, biuletynów społecznościowych, spotkań zapoznawczych, federacji najemców, festynów, ośrodków informacyjnych, spotkań towarzyskich i forów, które często były obsługiwane, zarządzane lub całkowicie kierowane przez pracowników rozwoju społecznościowego. Były to i wciąż są świetne sposoby sieciowania, umożliwiające ludziom spotkanie się, dzielenie pomysłami i zdobywanie doświadczeń we wspólnej pracy. Jak zobaczymy w kolejnych rozdziałach, pracownicy rozwoju społecznościowego często znajdują się na kluczowych pozycjach w formalnych i nieformalnych sieciach, koordynując organizacyjne konstrukcje oraz zarządzając złożonym układem interpersonalnych relacji.

Networking staje się podstawową kompetencją

Od lat 90. tworzenie sieci coraz częściej uznawane było za ważny element pracy ze społecznością (Gilchrist, 1995; Henderson i Thomas, 2002) oraz ogólnie niezbędny aspekt budowania partnerstw. Strategiczny schemat Stałej Konferencji Rozwoju Społeczności (The Standing Conference for Community Development, SCCD, a obecnie CDX) uznaje networking za znaczący element pracy przekonując, że „zależy [on] od zakładania i utrzymywania zarówno połączeń organizacyjnych, jak i relacji osobistych” (SCCD, 2001:20). Zaktualizowana wersja schematów standardów zawodowych dla pracy nad rozwojem społeczności, opublikowana w roboczej wersji na początku 2009 roku, stwierdza, że pracownicy rozwoju społecznościowego muszą zrozumieć, na czym polegają „Zadania i funkcje sieci i sieciowania” (K6) w celu dokonania „Przeglądu i ewaluacji swoich kontaktów oraz znalezienia braków w swojej sieci”, aby potem „Aktywnie poszukiwać kontaktów i połączeń z wykluczonymi społecznościami i marginalizowanymi grupami” (FCDL, 2009).

Tym, co nie zostało zasadniczo rozpoznane, jest bardziej ukryta praca pomagająca ludziom w zdobywaniu połączeń i utrzymywaniu relacji w sytuacji, kiedy mamy do czynienia z różnicami kulturowymi, przeszkodami praktycznymi lub opozycją polityczną. Wymaga to świadomości politycznej, wrażliwości emocjonalnej i zaawansowanych umiejętności interpersonalnych (Hastings, 1993:76). Pracownicy rozwoju społecznościowego działają w ramach złożonego środowiska, w którym funkcjonuje wiele organizacji, zatem muszą być strategami w tworzeniu połączeń i budowaniu relacji pomiędzy wieloma różnorodnymi, potencjalnymi i bieżącymi współpracownikami, włączając w to ludzi ze wszystkich sektorów społeczności. Rozwój społeczności nieraz działa szczególnie dobrze, kiedy odnajdzie i wspiera osoby będące jej „łącznikami” (Fraser i in., 2003) lub „siłą napędową” (Gibson, 1996): to osoby, które nie są zasadniczo liderami społeczności, ale które pracują u podstaw, często niezauważenie, łącząc ludzi z lepiej widocznymi instytucjami, wprowadzając zmiany w bardzo subtelny sposób.

Pracownicy rozwoju społecznościowego sami w sobie stanowią środek lub narzędzie tego procesu, ale zazwyczaj nie mają „udziałów” w tym, co dzieje się w wyniku tych połączeń. Odgrywają rolę strażników lub opiekunów sieci, zamiast wykorzystywać je do propagowania swoich interesów. Odpowiedzialność za rozwój i utrzymanie sieci są coraz częściej uznawane za oddzielną pracę. W rzeczy samej, miłą jest konstatacja, że oto metoda networkingu została bezpośrednio wcielona do niektórych modeli angażowania społeczności, np. w Aberdeen w Szkocji (Aberdeen City Council, 2008), oraz wzmacniania lokalnych liderów (Hay, 2008). Rządowy urząd ds. sektora pozarządowego (Office of the Third Sector) w swoim niedawnym przeglądzie (2007) skonstatował, że „bycie w łączności” (*connectedness*) stanowi cechę silnych społeczności, przez co staje się ważnym priorytetem w kontekście przydzielania finansowego wsparcia. Organizacje zajmujące się rozwojem społecznym potrzebują zdolności do tworzenia sieci, żeby zakładać partnerstwa i koalicje na rzecz kampanii. Pomaga im ona w kontaktowaniu ze sobą członków różnych społeczności, ułatwia dostęp do zasobów i ośrodków władzy w zewnętrznych instytucjach oraz pomaga radzić sobie z napięciami w kontaktach z innymi udziałowcami.

Wnioski

Ten krótki przegląd wskazał, czego przez ponad 100 lat doświadczali społeczności ze strony pełnych dobrych intencji pracowników społecznościowych, reprezentujących odmienne poglądy ideologiczne czy programy rządowe. Rozwój społeczności wciąż jest kontestowany, pomimo zauważalnych konsekwencji co do definicji czy realizacji założeń [Craig, 2007; Mayo, 2008]. Czy jest to ruch społeczny, czy osobny zawód, a może podejście, które każdy może przyswoić, pracując na pierwszej linii styku między państwem a społecznością [Shaw, 2008]? Tam, gdzie odniósł sukces, rozwój społeczności starał się o wzmocnienie łączności pomiędzy osobami, grupami, instytucjami i sektorami, ażeby aspiracje i potrzeby społeczności mogły być skutecznie zrealizowane poprzez wspólne działania i usprawniane usługi. Praca związana z tworzeniem i dbaniem o te powiązania ponad granicami stała się znana pod nazwą networkingu, ale wciąż często pozostaje niejako w cieniu, poza widokiem publicznym. Kolejne rozdziały mają na celu przybliżyć umiejętności i strategie, które są fundamentem dla tworzenia sieci, bardziej wyrazistymi i, miejmy nadzieję, lepiej rozpoznawalnymi przez managerów i sponsorów.

Co sprawia, że sieci zyskały tak znaczącą pozycję w sektorach społecznościowym i pozarządowym? Odpowiedzi na to pytanie będziemy szukać w kolejnych dwóch rozdziałach, które badać będą określone cechy sieci jako formy organizacji oraz ich relacje z szerszym otoczeniem społecznym, szczególnie przypatrując się nieformalnym działaniom wolontariatu. Badania nad sektorem społecznościowym oraz pojawianie się działalności społecznościowej na przestrzeni czasu pokazują, że grupy społecznościowe, fora oraz półformalne sieci stanowią kolebkę bardziej formalnych organizacji pozarządowych i akcji [por.: Milofsky, 1987]. Podejście networkingu w kontekście rozwoju społeczności opisane w tej książce uznaje wagę nieformalnych sieci w gromadzeniu energii, motywacji i środków potrzebnych podczas organizacji wspólnych działań oraz w rozwiązywaniu najistotniejszych problemów dotyczących równości i sprawiedliwości społecznej.

3 • Teoria i analiza sieci

*Jak utrzymać w powietrzu setki ton wody bez widocznego podparcia?
Trzeba zbudować chmurę.*

COLE, 1984:38

Wprowadzenie

W ostatnich latach idea sieci jako formy organizowania zyskała na popularności zarówno jako metafora, jak też jako narzędzie wyjaśniające. Termin „sieć” (*network*) został po raz pierwszy użyty w literaturze naukowej prawdopodobnie w publikacji Radcliffe-Brown z 1940 roku, w której ówczesni socjologowie rozpoznali jej znaczenie w aspekcie życia społecznego [Warner i Lunt, 1942]. Sieć oferuje nam pożyteczny model do badania interakcji w życiu codziennym i prowadzenia rozważań nad dynamiką społeczności. W ramach rozwoju społeczności sieci coraz częściej postrzegane są jako sposób koordynacji wspólnych działań, wspierania działalności pracowników oraz udostępniania ważnych narzędzi komunikacji dzięki różnym technikom, w tym również dzięki kontaktom bezpośrednim twarzą w twarz.

Rozdział ten wraz z kolejnym wprowadzają w teorię sieci, szczególnie dokładnie badając jej formy i funkcje. W tym rozdziale znajduje się przegląd modeli analitycznych powstałych na bazie badań grup i organizacji, definiujący najważniejsze cechy kojarzone ze skutecznym sieciowaniem. Sieci przedstawia się jako skuteczny tryb organizowania się w złożonym, chaotycznym środowisku. Odgrywają one istotną rolę w tworzeniu udanych koalicji i partnerstw. Sieci można uznawać za twory „naturalne” – trwające jako naturalny skutek interakcji między członkami; można też określać je jako „zaprojektowane” – opracowane i założone przez instytucje zewnętrzne w określonym celu [Liebler i Ferri, 2004].

Rozdział czwarty koncentruje się na sieciach jako systemach zarządzania wiedzą nieformalną oraz jako na środku wspierającym działania

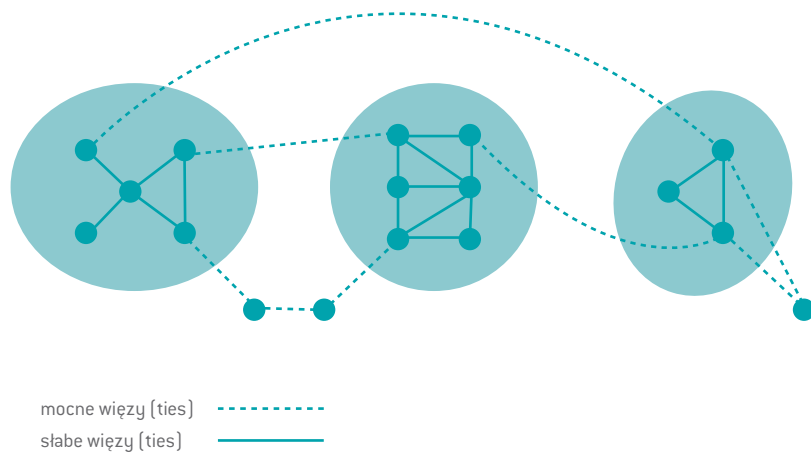
kolektywne w społecznościach i ruchach społecznych. Sieciowe podejście do empowermentu powstało z wykorzystaniem metody „obiegów władzy” (*circuits of power*), w którym podkreśla się wartość pracy ponad podziałami w propagowaniu spójności i w zarządzaniu różnorodnością. Praca nad rozwojem społeczności wspomaga formalne grupy i organizacje, pomagając im w powstaniu, wzroście, ewolucji i niekiedy w rozwiązaniu. Powstają one często i są utrzymywane przez sieci wolontariuszy, działaczy i profesjonalistów, którzy nieustannie się zmieniają. W związku z tym pracownicy rozwoju społecznościowego powinni rozumieć, w jaki sposób te sieci funkcjonują, jakie zadania spełniają względem jednostek i społeczności, a także jak można im pomóc.

Słowo „sieć” można zastosować wobec wielu instytucyjnych konfiguracji, ale warto najpierw zastanowić się nad tym, co naprawdę odróżnia sieci od innych form organizacji. Najważniejsze cechy sieci to siatka bocznych połączeń oraz unikanie formalnych i zbiurokratyzowanych struktur. Jak pokazano na rysunku 3.1, na sieć składa się:

- zbiór węzłów (*nodes*) [gdzie połączenia tworzone są zarówno poprzez poszczególne osoby jak i jednostki organizacyjne]
- powiązania między nimi [Wasserman i Faust, 1994].

Rysunek 3.1:

Schematyczne przedstawienie sieci



Ważną cechą węzłów tych sieci jest to, że pozwalają one na oddziaływanie węzłów względem siebie. Niektóre węzły są ważniejsze od innych w ogólnym funkcjonowaniu sieci, w zależności od ich aktualnego stanu i określonego wzorca powiązań. Skupienie się na tych „czułych miejscach” (*soft spots*) może mieć głęboki wpływ na cały system, więc pracownicy rozwoju społeczności dobrze robią odnajdując te szczególnie ważne lub wpływowe osoby w społecznościach i organizacjach. Lekkie popchnięcie w dobrym kierunku, poprzez zachętę lub udostępnienie informacji, może skutkować w długiej perspektywie wzajemnym zrozumieniem lub zaangażowaniem.

Jeśli sieci posiadają jakąś strukturę, można przedstawić je jako policentryczne i dynamiczne schematy wzajemnych oddziaływań, które nie są ani przypadkowe, ani bezpośrednio nakazane. Sieci funkcjonują raczej na podstawie nieoficjalnych relacji, a nie na bazie formalnych ról, a członkostwo jest raczej ochotnicze i nastawione na partycypowanie. Istnienie i żywotność powiązań zależy od osobistych wyborów, warunków lub czasem od zwykłego zbiegu okoliczności. Współpraca pomiędzy członkami polega na przekonywaniu i zasadzie wzajemności, a nie na stosowaniu przymusu i spisaniu kontraktów. Często nie ma jasnych mechanizmów przynależności, a członkostwo samo w sobie jest dość niewyraźną kategorią, gdzie przynależność i granice są nieustannie płynne. Wątpliwa natura połączeń sieciowych sprawia, że trudno jest się odnieść do członkostwa w sieci, jakby to była jakaś określona kategoria. Być może „uczestnictwo” jest odpowiedniejszym terminem, niosącym w sobie ideę, że sieci są czynnie budowane i utrzymywane, nawet jeśli „przynależność” może nieraz być nieplanowana lub nieświadoma. Najważniejszym i najbardziej pożytecznym aspektem sieci jest jej wzorec połączeń, który często odzwierciedla podstawową bazę wartości, wspólnych interesów albo zwyczajnie mapę ludzi, których życiowe ścieżki przecinają się.

Szeroko rzecz ujmując, sieci można uważać za złożony system przechowywania, przetwarzania i rozpowszechniania informacji. Zazwyczaj nie jest hierarchiczny, za to posiada duży zakres punktów dostępu oraz wiele szlaków przesyłowych. To oznacza, że informację można pozyskać i przekazywać pomiędzy dowolną liczbą różnych węzłów bez obserwacji lub cenzury. Ta wielotorowość, czy też wielopoziomowość, jest głównym czynnikiem odporności sieci na wady konstrukcyjne, zakłócenia lub próby

kontrolowania przepływu informacji. Struktury w rodzaju sieci są szczególnie użyteczne w sytuacjach, kiedy informacja jest niejednoznaczna albo ryzykowna, ponieważ sprzeczności można wyjaśnić odnosząc się do alternatywnych źródeł w celu ich porównania i sprawdzenia.

Wewnętrzne dialogi i debaty w sieciach przekształcają informację tak, że staje się ona wywiadem (gdy dotyczy obecnej sytuacji) i wiedzą (odnośnie do szerszego kontekstu). Jest to niezbędne podczas rozwiązywania nagłych problemów oraz w przystosowaniu do zmieniającego się świata. Połączenia społecznościowe są jak sieci neuronowe w mózgu, składające się z aksonów i dendrytów, które zbierają i przekazują informacje w poprzek językowych i kulturowych granic niczym jakiś superkomputer nieustannie aktualizujący wspólny, choć rozproszony model świata (Dunbar, 1996).

Analiza sieci

Sieci nie są ani grupami, ani organizacjami, mimo że stwarzają warunki dla ich powstania. Sieci umożliwiają członkom tworzenie klastrow (*clusters*), które podejmują określone działania, koncentrując się wokół wspólnych celów lub zadań, i są koordynowane na półautonomicznych zasadach. Ten rodzaj organizowania się nazywany jest elastyczną specjalizacją] i stanowi element wielu złożonych systemów, szczególnie tam, gdzie pożądane są kreatywność i innowacyjność. Początkowe próby zbadania struktury i działania sieci miały miejsce w metodzie *Gestalt* w psychologii, gdzie uznano, że w celu zrozumienia indywidualnego zachowania niezbędne jest zbadanie całego kontekstu, włączając w to interakcje z innymi na gruncie społecznym (Scott, 2000). Metody *Gestalt* były zastosowane do sytuacji w prawdziwym życiu, co dało wyniki przypominające zasady naukowe wzmocnione wiedzą intuicyjną. Wczesne badania nad relacjami społecznościowymi przeprowadzone przez szkoły zajmujące się socjologią sieci z Chicago i Manchesteru (np. Park, 1925, 1929; Warner i Lunt, 1942; Mitchell, 1969) korzystały zarówno z obserwacji, jak i wywiadów. Badacze rejestrowali ścieżki interakcji oraz pytali ludzi o ich osobiste powiązania. Zamiast badać tylko jednostkowe działania, analiza sieci społecznościowych (jak zaczęto ją nazywać) interesowała się różnorodnością nieoficjalnych relacji jako kluczem do zrozumienia

organizacji lub społeczności w całości. Dekonstrukcja ogólnej struktury wykorzystywała więzy pomiędzy ludźmi w celu mapowania ścieżek komunikacji, które mogły być wykorzystane do określania procesów decyzyjnych i sojuszy (Laumann i Pappi, 1976).

Analiza sieci dała wiele użytecznych opracowań teoretycznych w naukach społecznych, szczególnie w socjologii, antropologii oraz teorii organizacji. Dotyczy to idei oscylujących wokół przywództwa, zaufania, podejmowania decyzji, zawiązywania koalicji oraz kreatywności – wszystkie znajdują zastosowanie w rozwoju społeczności. Pierwsze próby wykorzystania sieci do badań zachowań społecznych odkrywały powstanie społecznych klastrow (*social clusters*), takich jak: znajomi (Newcomb, 1961); grupy przyjaciół (*friendship cliques*) (Boissevain, 1974); rozpowszechnianie plotek (Allport i Postman, 1947); funkcjonowanie uprzedzeń (Allport, 1958); zmiany w postawach i koligacjach (Homans, 1950); rozwiązywanie konfliktów (Gluckmann, 1952); a także działanie koalicji politycznych (systemów wielopartyjnych) występujących w społeczeństwach demokratycznych (Hunter, 1953; Miller, 1958). Psycholog społeczny Milgram (1967) wykorzystał ideę połączeń interpersonalnych w celu wyjaśnienia globalnego zasięgu sieci społecznościowych, i wprowadził pojęcie „świat jest mały” (*small-world effect*), również spopularyzowany jako twierdzenie socjologiczne pod nazwą „sześciu stopni oddalenia” (*six degrees of separation*). Eksperymenty starające się odtworzyć i wyjaśnić ten fenomen konsekwentnie wykazywały, że ludzie wykorzystując cieniutkie połączenia i świadome przypuszczenia w zaledwie kilku krokach mogą dotrzeć do zupełnie obcej im osoby na drugim końcu świata (Buchanan, 2003; Watts, 2003, 2004).

Szczególnie istotne były przeprowadzone przez Granovettera badania nad siłą luźnych czy też słabych więzów. Granovetter (1973, 1974, 1978, 1985) badał, w jaki sposób ludzie korzystają z osobistych połączeń w celu zdobywania informacji i dzielenia się pomysłami. Odkrył znaczenie „słabych więzów” pomiędzy znajomymi jako „mostów” w lukach między różnymi skupiskami społecznymi oraz w utrzymywaniu społecznej jedności w kontekście nowoczesnego, miejskiego stylu życia. Stanowiło to dobrą przeciwwagę dla wcześniejszych badań, które koncentrowały się na sieciach opartych na „silnych więzach” pokrewieństwa i przyjaźni funkcjonujących na wsi i w osiedlach (Bott, 1957; Young i Willmott, 1957).

Praca nad rozwojem społeczności zajmuje się przede wszystkim wzmocnieniem i poszerzaniem „słabych więzów” lub „mostów” i „połączeń” (*links*), według terminologii kapitału społecznego, szczególnie w tych sytuacjach, kiedy ludzie mają trudność w spotkaniu się i nawiązaniu łączności.

Jednak mosty potrzebują mechanizmów podtrzymujących je, czy to w postaci solidnych konstrukcji na obu ich końcach czy przytwierdzonego zawieszenia, szczególnie w sytuacji kiedy podłoże jest nierówne albo kruche. Kapitał społeczny wiążący (*bonding capital*) w mocnych społecznościach ma zasadnicze znaczenie dla formowania owych konstrukcji, oraz wymaga uwagi w postaci wsparcia dostępnego dla poszczególnych grup kategorialnych (*single-identity groups*), np. budujących wspólną tożsamość w odniesieniu do konkretnej kultury czy pochodzenia (Butt, 2001; CDF, 2008a). Jest to szczególnie ważne w strategiach mających za zadanie budowanie jedności w społecznościach miast i miasteczek, które zostały podzielone na skutek etnicznych, religijnych czy innych społecznych polaryzacji (Morrissey i Smyth, 2002; Gilchrist, 2003, 2004; Chauhan, 2009). W Irlandii Północnej Hewstone wraz z kolegami odkrył, że relacje pomiędzy młodzieżą katolicką i protestancką były lepsze, jeśli młodzi ludzie mieli wspólne doświadczenia (bo uczęszczali do tej samej szkoły lub mieszkali w mieszanych dzielnicach), a także kiedy byli dumni ze swojej kulturowej tradycji. Kontakt między grupami oraz odwoływanie się do cenionych tożsamości wydają się skuteczniejsze niż żądanie posłuszeństwa wobec jakiejś nadrzędnej, ujednolicającej wartości, która jest sztucznie narzucana, zamiast wyrastać z bardziej naturalnych interakcji (Gaetner i Dovidio, 2000; Hewstone i in., 2007).

Wiele badań wykorzystujących techniki analizy sieci dało ciekawe wyniki obserwacji funkcjonowania władzy w społeczeństwie (Knoke, 1990a, 1990b), także odnośnie do znaczenia nieoficjalnych oddziaływań wewnątrz organizacji (Emery i Trist, 1965). Metody badawcze były jednak dosyć surowe. Większości prawdziwych sieci towarzyszą nieodłącznie liczne zawiłości, podczas gdy badacze sieci zazwyczaj dążyli do zbierania dowodów w okolicznościach dość stabilnych, powiązanych i zintegrowanych. Zasadniczo nie udało im się uchwycić złożonych niuansów i dynamiki osobistych stosunków, szczególnie jeżeli obejmowały one napięcia i postawy negatywne.

W ostatnich latach w analizie sieci stosowane są bardziej zaawansowane techniki modelowania matematycznego, które wykorzystują programy komputerowe do obliczania statystycznych algorytmów oraz przedstawiania ich w postaci wykresów lub macierzy (np. Stephenson, 1999; Freeman, 2000). Zestawy oprogramowania takie jak ucinet, Payek czy Netdraw zasadniczo ułatwiły analizę statystyczną i wizualizację ścieżek, wzorów połączeń między współoddziałującymi czynnikami (Scott, 2000; Borgatti i in., 2002; Huisman i van Duijn, 2005). Mogą one monitorować zmiany następujące w czasie, stanowiąc tym samym potencjalnie ważne narzędzie do mierzenia wpływu metody sieciowania na rozwój społeczności, jak również w przypadku innych interwencji. Alternatywnie można wykorzystać model sieci losowej Erdösa–Rényi do analizy losowych grafów, który wykorzystuje wierzchołki [izolowane] (węzły) i krawędzie (połączenia) w celu zrozumienia kształtu i dynamiki danej sieci (Bollobás, 2001).

Analiza sieci znalazła praktyczne zastosowanie w rozwoju organizacji i w niektórych zawodach z obszaru pomocy społecznej (Baker, 1994). Chociaż dziedzina ta jest jeszcze w powijakach, odbyły się już próby ewaluacji skuteczności pracy nad rozwojem społeczności poprzez śledzenie zmian w łączności (*connectivity*) między ludźmi i organizacjami. Na przykład, w Community Evaluation Northern Ireland (CENI) wykorzystywano mapowanie kapitału społecznego do oceny poziomu lokalnej infrastruktury społecznościowej oraz opracowania narzędzi przy wyznaczaniu bazy i mierników postępu w rozwoju społeczności (McDonnell, 2002; CENI, 2006; Morrissey i in., 2006). Obiecujący postęp w opracowywaniu narzędzi, które byłyby odpowiednie do oceny skuteczności sieci, powinien znaleźć kontynuatorów (np. Karl, 1999; Ashman, 2003). Analiza sieci jest potencjalnie bardzo owocną drogą dla badań działań społecznościowych czy dla metod oceny uczestnictwa, ponieważ odkrywa oddziaływania i postrzeganie, punkty widzenia, w ramach całych systemów, takich jak społeczności lub wspierające je partnerstwa (Burns, 2007).

Sieć czy organizacja?

Sieci były przeróżnie określane jako nowe, pośredniczące lub hybrydowe formy organizacji. Wczesne teorie organizacji uznawały, że regulacja ekonomiczna i społeczna zachodzi przy pomocy mechanizmów „rynkowych”

albo „hierarchicznych” (Williamson, 1975). Model sieci jako forma organizacji inna od rynków i hierarchii został po raz pierwszy zaproponowany przez Ouchi (1980), zaś Powell określał sieci jako oparte głównie na relacjach i reputacji, które kształtują „zawiłą kratownicę wspólnych przedsięwzięć, [które] są szczególnie pożyteczne podczas wymiany towarów, których wartość trudno zmierzyć” (Powell, 1990:269–272). Większość teoretyków organizacji przyjęła metodę łączoną, uznając, że te trzy formy prawdopodobnie współistnieją jednocześnie w ramach większości organizacji (Frances i in., 1991). Niektórzy uważali sieci za całkiem innowacyjny sposób organizacji, dopasowany do warunków postmodernistycznych, podczas gdy reszta widziała sieci jako twory obejmujące wszystkie rodzaje organizacji, tkające misterną siatkę nieoficjalnych relacji wewnątrz i dookoła oficjalnych struktur.

Prawdziwe sieci nie są zorganizowane centralnie ani nie mają mechanizmów kontrolnych. Zadania i władza rozdzielane są poprzez węzły i powiązania w taki sposób, że proces decyzyjny i realizacja przeprowadzane są za pomocą nieoficjalnych i okresowych koalicji podmiotów i zasobów. W sieciach wpływ wywiera się głównie przez nieformalne koalicje bazujące na zaufaniu, lojalności, wzajemności, życzliwości i towarzyskości (Misztal, 2000). Zwolennicy sieci zwykle podkreślają swoją „płaskość” (*flatness*) i elastyczność, przy założeniu, że członkowie sieci cieszą się podstawową równością, ignorując kwestie elitarności czy ekskluzywności. W rzeczywistości także w sieciach powstają relacje opierające się na strachu, zazdrości, animozjach i podejrzliwości (Fineman, 1993).

Niektórzy zwracają uwagę na to, że pomysł sieci ma zastosowanie tylko w kontekście formalnych sposobów organizacji, sugerując metaforę „koła” jako lepiej opisującą ścieżkę połączeń nieformalnych, które funkcjonują w społecznościach (Giarchi, 2001). Jednakże takie rozróżnienie nie dopuszcza nieodłącznych przecież komplikacji i niejasności, które charakteryzują tak wiele sytuacji, gdzie formalne organizacje współistnieją z nieoficjalnymi sieciami wzajemnych relacji. Sieci określone zostały jako „środowisko nawiązywania łączności”, które kieruje się wartościami i tworzy się samoistnie (Traynor, 2008:222). Sieci umożliwiają organizowanie się poprzez nieoficjalną współpracę i wymianę między autonomicznymi i różnymi od siebie podmiotami, bez formalnych procedur lub struktur.

Umożliwiają dzielenie się zasobami i informacjami ponad wszelkimi granicami, bez potrzeby (ani kompetencji potrzebnych do) zawiązywania bezpośrednich umów.

Organizacje natomiast sprawują kontrolę nad wspólnie posiadanymi zasobami przy pomocy protokołów i bezpośrednich decyzji. Działają one poprzez zadania i regulacje niezależne od osób, które je wykonują czy wdrażają. W przeciwieństwie do tego, sieci funkcjonują dzięki łączności pomiędzy poszczególnymi osobami, których postawy i działania kształtują interakcje międzyludzkie i zawierają w sobie lokalnie uznane konwencje. Organizacje wykorzystują reguły i protokoły do koordynacji działań. Sieci potrzebują relacji, żeby móc wpływać na zachowanie i sposób myślenia. Są dużo bardziej elastyczne, mniej zhierarchizowane, a w związku z tym wrażliwsze na niespodziewane zmiany w otoczeniu. Sieci żyją wewnątrz i dookoła organizacji, łącząc ludzi z różnymi działami i podmiotami zewnętrznymi. Sieci mogą świetnie zwiększyć wydajność organizacji, zapewniają niewidoczną elastyczność i odporność, ale mogą też sabotować jej demokratyczne struktury i misję, podważając autorytety i obchodząc oficjalne procedury.

Różnice te zebrano w tabeli 3.1, ale nie zawsze są one jednoznaczne. Stanowią one ogólne wskazówki, czy daną konglomerację współpracujących ludzi lepiej określić używając terminu sieci, czy też organizacji. Nie jest to tylko kwestia semantyczna, o czym przekonamy się później. Czego innego oczekuje się od sieci – w niektórych przypadkach nie będą one najbardziej odpowiednim sposobem organizowania się. A jednak, ludzie często wolą zakładać luźne sieci nawet w sytuacji, kiedy bardziej formalna struktura zadziałałaby lepiej, bardziej demokratycznie. Niekiedy oba rodzaje są potrzebne i to, co zaczyna się jako sieć, może przekształcić się w formalną organizację wraz ze zmianą jej funkcji i okoliczności. Rozwój społeczności często zajmuje się rozwojem organizacji i pracą nad kwestionowaniem polityki instytucji. Zwłaszcza ścieżki, jakimi informacja dociera do ludzi, mogą znacząco wpływać na to, jak będą odbierane nowe idee, ponieważ jesteśmy bardziej skłonni wysłuchać i przyjąć opinie ludzi, których znamy, lubimy albo podziwiamy. Podobnie też należy tak dobierać sobie sojuszników i pomocników, żeby byli oni wsparciem, a nie przeszkodą dla zmian lub innowacji.

Tabela 3.1:

Najważniejsze różnice
między sieciami
a organizacjami

	Sieci	Organizacje
Charakter połączeń	Relacje międzyludzkie	Formalne procedury i granice odpowiedzialności
Członkostwo	Niewyraźna kategoria, zależna od będących w toku interakcji i uczestnictwa	Wyraźnie określone przez przynależność, subskrypcję, zatrudnienie
Węzły	Jednostki prywatne/ organizacyjne	Role/etaty/oddziały/ jednostki
Rodzaj struktur	Niescentralizowana sieć połączeń	Zazwyczaj biurokratyczne rozporządzenia, z odgórną kontrolą centralną
Granice	Niewyraźne, przepuszczalne, wiele połączeń ponad podziałami	Zdefiniowane i utrzymywane, często poprzez ustawy lub pisemne protokoły
Typ interakcji	W oparciu o zwyczaje, osobiste doświadczenia i wzajemne koligacje	Zasady i przepisy
Podstawa dla wymiany	Zaufanie i przysługi	Kontrakty i dyrektywy
Wspólna więź	Wspólne wartości i interesy	Uzgodnione cele i zadania

Podstawowym zadaniem sieci jest ułatwienie współpracy, koordynacji i komunikacji ponad granicami. Wartość niekonwencjonalnych połączeń wewnątrz i pomiędzy organizacjami jest znana nie od dzisiaj. Zdecentralizowane sieci, bazujące na normach i zaufaniu (zamiast na administracyjnych rozporządzeniach) mają przewagę nad sformalizowanymi organizacjami w sytuacjach, które Emery i Trist nazywali „burzliwym środowiskiem” (1965). Rozumieli przez to sytuacje, w których następują nagłe zmiany i wszystko jest nieprzewidywalne. Benson (1975) zrobił krok dalej wprowadzając ideę „sieci międzyorganizacyjnej” niezbędnej do adaptacji do zmieniających się warunków, dzięki większej elastyczności, lepszym połączeniom i większej kreatywności. Nieformalne ścieżki,

wzory współzależności pomiędzy organizacjami uznano za ważne źródło stabilności i jedności w bardziej skomplikowanych obszarach. W organizacji typu sieci członkowie są ogólnie luźno połączeni poprzez wiele formalnych i nieformalnych więzów, które umożliwiają im dzielenie się informacjami i wzajemną wymianę.

Sugeruje się, że układy sieciowe obniżają koszty transakcji (Williamson, 1975), przede wszystkim dzięki więzom zaufania, które mają minimalizować ryzyko i zwiększać obopólne zaangażowanie (Perrow, 1992). Jednak pewne związane z sieciami koszty *istnieją*, zazwyczaj w nieformalnych (często przyjemnych) działaniach towarzyskich i półprofesjonalnych. Koszty te kumulują się poza normalnymi procedurami księgowości w organizacji, poprzez niewidoczną i niemonitorowaną wymianę środków, pomysłów i przysług.

Przez wiele lat w sektorach pozarządowym i społecznościowym sieć jako forma organizacji stała się ulubioną alternatywą wobec hierarchii i współzawodnictwa, zawierając w sobie (jak sądzono) wartości demokratyczne i egalitarne, które często wiązano z feministyczną i anarchistyczną lewicą (Ward, 1973; Ferguson, 1984). Paradoksalnie w jakiś sposób i pomimo jawnych przykładów elitaryzmu i tajności, wielu pracowników rozwoju społecznościowego z radykalnego skrzydła przyjmowało model sieci z otwartymi ramionami. W latach 80. rodzaj organizacji typu „sieci” wyparł (przynajmniej z nazwy) wszystkie federacje, rady, stowarzyszenia i inne tym podobne wieloinstytucjonalne konsorcja, które dotychczas gromadziły różne grupy. Sieci miały funkcjonować w oparciu o zasady wspólnego podejmowania decyzji oraz wzajemnej odpowiedzialności, zamiast biurokratycznej kontroli. Jednakże, jak zauważył Miller (2004):

kwestia odpowiedzialności w przypadku sieci jest często nieuporządkowana, nie będąc zbyt wiernym odzwierciedleniem powszechnie pojmowanych stosownych procesów postępowania i demokracji. Warunkiem kwalifikującym do przyłączenia się do sieci jest entuzjazm i gotowość do pracy z innymi, ale to może doprowadzić do punktu, w którym osoby najbardziej entuzjastyczne i najlepiej powiązane [...] zaczynają dominować (s. 214).

Sieci nie zawsze stanowią organizacyjne panaceum, jak to wyobrażają sobie niektórzy, bo często nie udaje się im spełnić zakładanej funkcji.

Sieci zawierają w sobie schematy uprzedzeń, przywilejów i władzy, ponieważ składają się głównie z osobistych wyborów, które są zarówno „tacticzne, jak i strategiczne” [Chambers, 1983:216]. Sieci mają ograniczone możliwości w osiąganiu i wdrażaniu konsensualnych decyzji, co utrudnia rozwiązywanie wewnętrznych sporów i skutkuje powstawaniem ukrytych elit władzy, którym nie ma jak „rzucić rękawicy”. Tak jak zauważyła to Freeman [1973:1] w swojej książce *The tyranny of structurelessness* [Tyrania bezstrukturalności] o ruchu wyzwolenia kobiet, ta nieformalność może stać się „zasłoną dymną dla silnych albo szczęściarzy w ustalaniu niekwestionowanej hegemonii nad innymi”. Brak równości pomiędzy członkami sieci może podważyć zasadę wzajemności, która jest potrzebna do podtrzymania relacji i może stanowić tym samym przewagę dla poszczególnych klik. Jest to i niesprawiedliwe, i niewydajne, ponieważ nie można wykorzystać ani sprawiedliwie nagrodzić zdolności. Audyt dotyczący tego, kto zyskuje a kto traci w wyniku proponowanych zmian (albo utrzymania status quo) może ujawnić funkcjonującą wewnątrz sieci polityczną ekonomię, co może prowadzić do bardziej przejrzystego podejmowania decyzji i odkrycia potencjalnie bardziej sprawiedliwego układu.

Sieci utrzymują swoją popularność prawdopodobnie dlatego, że sektor pozarządowy i społecznościowy może sam w sobie być określony jako burzliwe środowisko, w którym funkcjonują oddziałujące na siebie organizacje, które często też rywalizują o dostępne środki (członków, fundusze, status). A mimo to nieformalne relacje oparte na zaufaniu i wspólnych wartościach umożliwiają organizacjom pozarządowym i społecznościowym wspólne działanie wokół najważniejszych problemów. Te kontakty międzyludzkie tworzą sieć złożoną z ludzi podobnie myślących i oddanych sprawie, którzy pomagają sobie nawzajem w ramach komitetów zarządzających i mogą współpracować nad koordynacją działań, a także zakładać nowe organizacje w odpowiedzi na pojawiające się nowe wyzwania.

Przykład 3.1: Region Rwenzori w Ugandzie

Centrum badań i zasobów Kabarole Research i Resource Centre [KRC], działające w regionie Rwenzori w Ugandzie, pomagały społecznościom w tworzeniu sieci, szczególnie w zakresie pewnych tematów, takich jak zrównoważone rolnictwo,

mikrofinanse, profilaktyka seksualna, korupcja i prawa człowieka. Sieć pozwala na współpracę „masy krytycznej” jednostek i grup nad rozwiązaniem ich wspólnych problemów przez: dzielenie się doświadczeniami i informacją, podejmowanie łączonych szkoleń oraz kierunkowanie pracy w stronę kampanii dotyczących wspólnych problemów, np. przeciwko wykorzystywaniu DDT w rolnictwie albo za zniesieniem systemu płatności małżeńskich, zapłaty za pannę młodą przez pana młodego (*bride prize*), który może prowadzić do przemocy domowej wobec kobiet. Zadanie KRC polegało na budowaniu kompetencji w społeczeństwie obywatelskim poprzez wspomaganie powstających autonomicznie sieci, pomaganie ludziom w tworzeniu połączeń, a jednocześnie, na badaniu ich doświadczeń. Centrum działało jak katalizator, początkowo pełniąc wiele funkcji sieci, ale z czasem usuwając się w cień, kiedy sieci stawały się mocniejsze i bardziej samodzielne. Ostatnimi laty wiele specjalistycznych sieci i podmiotów pozarządowych zjednoczyło się pod auspicjami RANNET (Rwenzori Association of NGOs and Networks), aby oddać głos społecznościom na terenie całego regionu.

Kontakt: Alex Ruhunda, dyrektor KRC, ruhundaalex@yahoo.com

Sektor zyskuje zatem spójność i kreatywność, nie tracąc na niezależności osobnych organizacji, ani na zdolności do działania w zespole, kiedy zajdzie taka potrzeba. Jednak wiele z tych ustaleń, które wspomagają współdziałanie wewnątrz sektora pozarządowego, może stać się wadliwe, jeśli te pozytywne połączenia i znajomości uniemożliwiają organizacjom radzenie sobie z trudnymi sytuacjami, takimi jak nadużycia finansowe, brak kompetencji czy dyskryminacja. Nieprawidłowości i konflikty interesów mogą być naumyślnie ukrywane albo po prostu umniejszane po to, żeby uniknąć bezpośrednich sporów. Taka zmowa jest niszcząca i bez odpowiedniej weryfikacji może poważnie nadszarpnąć wiarygodność całego sektora.

Partnerstwa i praca międzysektorowa

Obecne zadania stawiane przed partnerstwami sprawiają, że procesy networkingu są jeszcze bardziej niezbędne i należy nimi odpowiednio zarządzać. W sektorze publicznym świadczenia samorządów zostały

stopniowo przekierowane na złożone partnerstwa geograficzne, w których ważną rolę odgrywają sieci międzysektorowe (Balloch i Taylor, 2001). Koncentracja na „połączonej” pracy, szczególnie w ramach programów rządowych, odzwierciedla dwie równoległe kwestie. Z jednej strony uważa się, że partnerstwa ułatwiają spójne i wydajne świadczenie usług i zadań, a z drugiej strony partnerstwa widziane są jako sposób odnowy lokalnej lub „powszedniej” demokracji poprzez włączenie graczy spoza systemu państwowego do nowych form współrzędzenia, które idą w parze z tradycyjnymi formami demokracji reprezentacyjnej (Barnes i in., 2004; Bentley, 2005). W praktyce pracy nad rozwojem międzynarodowe agencje pomocowe coraz chętniej pracują w partnerstwach z podmiotami rządowymi i lokalnymi pozarządowymi, zamiast utrzymywać dawne relacje darczyńca – obdarowany z całą ich kontrolą i zależnością.

Partnerstwa formalizują umowy w przypadku wspólnych przedsięwzięć (*joint ventures*) polegających na dzieleniu się zasobami i odpowiedzialnością przez wielu udziałowców. Kwestie związane z uczestnictwem publicznym, władzą, zaufaniem i odpowiedzialnością mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia i usprawnienia funkcjonowania partnerstw (Lowndes i Sullivan, 2004; Åkerström Anderson, 2008). Relacje międzyludzkie stanowią sedno skuteczności partnerstw, powstając w wyniku „złożonego, opartego o wzajemność procesu” wspólnej pracy i nauki, jak to miało miejsce w modelu „wystarczająco dobrych partnerstw” z Warnwarth (Warne i Howarth, 2009). Sieci są często prekursorami tego rodzaju umów, zachowując swoje znaczenie także później, jako narzędzia podtrzymujące zaangażowanie, rozwiązując narastające napięcia oraz zapewniając odpowiednią reprezentację. Otwarte, inkluzyjne sieci umożliwiają dzielenie się informacjami i środkami ponad granicami grup i organizacji, stanowią środek służący porównywaniu, kontestowaniu czy wręcz sprzeciwianiu się różnym wersjom świata, a dzięki temu pozwalają na odkrywanie nowych idei (Agranoff i McGuire, 2001).

Zaufanie jest podstawowym składnikiem tego rodzaju umów, chociaż może to być ulotna i rozbrajająca cnota, przywoływana i odwoływana odpowiednio do potrzeb sprawowania ciągłej władzy przez profesjonalistów. W swoich badaniach nad kierowaniem społecznością Purdue i in. (2000) zauważyli, że wartości zaufania i empowermentu są ze sobą powiązane, ale dynamika władzy w partnerstwach często niejako zobowiązuje

przedstawicieli społeczności do ufania władzom, ponieważ nie posiadają oni uprawnień ani szerokiego dostępu do niezależnych ekspertyz technicznych. Prawowitość, legitymacja przedstawicieli społeczności jest często poddawana w wątpliwość, kiedy zwalczają oni dominujące założenia i cele. To może prowadzić do antagonizmów oraz wycofania się ze współpracy niektórych partnerów.

Żeby społeczności mogły czuć się prawdziwie reprezentowane i prawomocne (*empowered*) w takich sytuacjach, powinny móc zaufać swoim przedstawicielom i wiedzieć, że także i oni są traktowani w strukturach partnerskich z zaufaniem (Lowndes i Sullivan, 2004). Pomaga w tym networking, budując wspólne zaangażowanie, owocując zaufaniem oraz umożliwiając pełną odpowiedzialność (Gilchrist, 2006a). Jeżeli sieci społecznościowe nie wspomagają lokalnego kierownictwa w tych partnerstwach, to siły państwowe albo biznesowe przejmują pierwsze skrzypce, regulując zachowania społeczne, ponieważ głos odbiorców, mieszkańców lub innych partnerów/beneficjentów będzie zniekształcany lub całkowicie tłumiony.

Członkowie społeczności czarnoskórych lub mniejszości etnicznych z West Midlands wyrazili potrzebę posiadania silnych i skutecznych liderów, którzy mieliby łączność ze społecznościami (a więc byłiby przed nimi odpowiedzialni), dla których pracują, ale którzy też potrafiliby wchodzić w relacje pomiędzy kulturami i społecznościami (Rai, 2008). Podczas swoich badań nad miejskimi partnerstwami w Nairobi, Rio de Janeiro oraz Colombo, Riley i Wakely (2005) odkryli, że nieporozumienia, nieufność i uprzedzenia są powszechne, ale można je ograniczyć usprawniając komunikację między społecznościami i różnymi partnerami. Podobnie Schilderman i Ruskulis (2005) zauważyli, że mieszkańcy slumsów w krajach rozwijających się wykorzystują swoje nieoficjalne sieci społecznościowe, by dzielić się wiedzą i mieć dostęp do zewnętrznych źródeł informacji w celu uzyskania większych wpływów.

By odzyskać wiarę w autentyczność uczestnictwa społeczności należy zbudować formalną infrastrukturę, a jednocześnie zachęcać do komunikacji nieformalnej. Interakcje twarzą w twarz są kluczowe w obu przypadkach, a tworzenie sieci wewnątrz i w poprzek sektorów jest skutecznym sposobem budowania nowego typu zaufania i odpowiedzialności. Kwestia odpowiedzialności pojawia się za każdym razem, kiedy ludzie

zaangażowani są w jakieś wspólne dążenia i zyskują upoważnienie do działania według swojego uznania w ramach ogólnych, uzgodnionych celów. Może ona przyjąć trzy formy:

- zdawania relacji z tego, co zostało zrobione i dlaczego,
- brania pod uwagę interesów różnych udziałowców,
- rozliczania się z wykorzystywanych zasobów, szczególnie pieniędzy.

W kwestii formalnej odpowiedzialność funkcjonuje poprzez system kontraktów, audytów, czynności rewizyjnych oraz procedury zażaleń i skarg wdrażanych w sposób, który zazwyczaj jest przejrzysty i mierzalny. Interakcje twarzą w twarz raczej skłaniają się w stronę „poczucia” odpowiedzialności, co skutkuje stronniczością względem znanych (i teoretycznie lubianych) udziałowców. W związku z tym nieformalne sieci tworzą społeczności o ukrytej i nieuregulowanej polityce działań, wyszukujące okazji do wywierania wpływu lub podważania oficjalnych decyzji (Laguerre, 1994). Organizacje pozarządowe są szczególnie narażone na tego rodzaju oddziaływanie, bo zazwyczaj odpowiadają przed kilkoma ciałami, obejmującymi między innymi wiele fundatorów i odbiorców. Jeżeli zabraknie silnych sieci społecznościowych, pilnujących kwestii odpowiedzialności liderów oraz zapewniających im wsparcie, to istnieje poważne zagrożenie, iż dostęp do władzy wykrzywi indywidualne motywy czy spójność. Potrzebne są ustalenia, które stawiają na „pierwszeństwo przejrzystości i komunikacji”, żeby móc zarządzać różnorodnością i odmiennością oczekiwań (Taylor, 1996:62).

Wnioski

Poznanie sposobów funkcjonowania sieci wewnątrz i pomiędzy organizacjami jest kluczowe, jeśli chodzi o pomaganie społecznościom w rozwijaniu ich pomysłów i infrastruktury. Wiele organizacji pozarządowych oraz grup społecznościowych zmienia się po to, żeby zaspokoić potrzebę odkrytą wewnątrz społeczności. Jak dowiemy się w następnym rozdziale, sieci dają możliwość kiełkowania takich inicjatyw. Mocno powiązane społeczności (z istniejącymi pozarządowymi organizacjami,

grupami społecznościowymi, forami i silnymi nieformalnymi możliwościami sieci) są dobrze wyposażone i przygotowane do dokonywania zasadniczego wkładu w wieloinstytucjonalnych projektach – w różnych tematach i na wszystkich poziomach. Zostało to niedawno zauważone w brytyjskim rządowym raporcie na temat trzeciego sektora, gdzie uznano „łączność” (*connectivity*) za ważną cechę silnych społeczności (Office of the Third Sector, 2007). Pracownicy społecznościowi często osobiście ponoszą ukryte koszty tworzenia sieci ze względu na inwestowanie „poza godzinami pracy” prywatnego czasu i emocji w relacje, które wpływają korzystnie na pracę, za którą się im płaci. W ostatnich latach stało się to szczególnie znaczące ze względu na większe wymagania wobec społeczności (często wspierane przez pracowników społecznościowych), żeby angażowały się w międzyinstytucjonalne działania, a tam połączenia ponad granicami są szczególnie pomocne (Hoggett i in., 2008). Sieci w społecznościach, między ludźmi wykonującymi swoje codzienne, normalne czynności, są też żywotnym źródłem kapitału społecznego i jedności społeczności.

4 • Funkcje sieci

*W życiu kwestią nie jest kontrola,
ale dynamiczne wzajemne powiązania.*

JANTSCH, 1980:196

Prawdopodobnie najważniejszą, chociaż nieco tautologiczną, funkcją sieci jest ich wspomaganie networkingu: umożliwiają one ludziom dzielenie się pomysłami, konsolidację stosunków, wymianę dóbr i usług, a także współpracę. Sieci zasadniczo działają w oparciu o wspólne wartości oraz nieformalne połączenia, które są utrzymywane dzięki ogólnemu wzajemnemu zaangażowaniu. Odróżniają się od formalnych organizacji tym, że są mniej zależne od struktury i starają się działać poprzez osobiste interakcje pomiędzy ludźmi, którzy się znają (albo wiedzą o sobie). Dla celów rozwoju społeczności sieci są ważne, ponieważ:

- zapewniają solidne i rozprzestrzenione kanały komunikacji,
- umożliwiają działania zbiorowe,
- są podstawą złożonych i zróżnicowanych partnerstw,
- wspomagają zaangażowanie obywateli,
- propagują jedność społeczności,
- tworzą szanse dla analizy i nauki.

Rozmowa i komunikacja

Ogromna liczba informacji i „zdrowego rozsądku” jest przekazywana poprzez nieformalne sieci. Rozmowy między przyjaciółmi, znajomymi, kolegami i sąsiadami przenoszą plotki, opinie, lokalną wiedzę i wiadomości, pozwalając na nieustanne rewidowanie naszego pojmowania tego gwałtownego i zmieniającego się świata, w którym żyjemy [DiFonzo, 2008]. Sieci same w sobie stają się powiernikiem lokalnej wiedzy, funkcjonują jako źródło mądrości, informacji i plotek. Jak to ujął Smith:

Doświadczony pracownik społecznościowy wyrabia w sobie z czasem sztukę „plotkowania”, która to umiejętność jest bezcenna. Wiedza intymna oparta na networkingu obejmuje obszary dotyczące tego kto z kim się dogaduje, kto pracował dla jakiej organizacji, no i dlaczego dyrektor jednej z miejscowych organizacji ma posłuch u szefa świadczeń socjalnych. Plotka jest jedną z najcenniejszych informacji w pracy ze społecznościami. Tego rodzaju materiał jest zbyt delikatnej i złożonej natury, żeby przechowywać go w komputerze ... oto, co kompetentny organizator społeczności nosi w swojej głowie – wielce wyrafinowaną bazę relacji międzyludzkich [1999:13].

Utrzymywanie łączności z różnego rodzaju źródłami wewnątrz i poza społecznością przypomina coś na wzór zasobów informacji wywiadowczych, umożliwiając ludziom uzyskanie dostępu do porad, świadczeń i zasobów, o których inaczej mogli nie wiedzieć albo nie mieć na nie żadnego wpływu. Plotka jest również sposobem nauki czerpanej z doświadczeń innych, zarzewiem nowych idei i poglądów. Sieci mogą być używane do tłumienia poglądów kwestionujących obowiązujące założenia i zwyczaje, ale stanowią także mechanizm, dzięki któremu wywrotowe idee są w obiegu, nabierają rozpędu i ostatecznie wydobywają się na powierzchnię, by zwalczać status quo [Laguerre, 1994]. Ludzie wykorzystują swoje nieoficjalne sieci, żeby rozbudowywać kontrowersyjne albo krytyczne opinie, na początku często poprzez wyciszone debaty między znanymi sojusznikami lub rozmowy z nieznanymi, którzy pozwalają im odkrywać niebezpieczne myśli i próbować sił w doborze argumentacji. Takie zakulisowe dyskusje pozwalają na konstruowanie alternatywnych wersji świata oraz na wyłonienie nowej świadomości. Refleksyjna rozmowa i „krytyczny dialog” stanowią podstawę kilku radykalnych modeli rozwoju społeczności oraz nieoficjalnej edukacji [Ledwith, 1997, 2006; Stephenson, 2007].

Ja zauważył Alinsky [1972:69], „zdarzenia stają się doświadczeniami, kiedy zostaną przetrawione, kiedy się nad nimi zastanowi, odniesie do ogólnych wzorców i zsyntetyzuje”. Fakt, że większość tego procesu zachodzi w środowisku, gdzie formalna odpowiedzialność i nadzór są ograniczone do minimum albo nie ma ich w ogóle, pozwala tego typu rozmowom być szansą na odkrywanie wieloznaczności, sprzeczności i niezgody. Wiedza rozsiana w sieci nie „rozrzedza się”, ale raczej tworzy dostępne

zasoby mądrości zbiorowej, co stanowi formę empowermentu, ponieważ tworzy „praktykę ludzi” w oparciu o bezpośrednie doświadczenia i empatię [Rahman, 1993:80]. Wiedza lokalna powinna być raczej „wynaleziona” niż odkryta [Bauman, 2000]; pojawia się dzięki procesom zbiorowej interpretacji, iteracji i indukcji, jest wynikiem nauczania wygenerowanego przez wspólne rozmowy i odpowiedzi wewnątrz społeczności i organizacji [MacLean i MacIntosh, 2003; Adams i Hess, 2006:5].

Podejście Freirego [1972] do edukacji emancypacyjnej wykorzystuje wiele pytań mających ujawnić sprzeczności w społecznych i ekonomicznych systemach, z perspektywą przygotowania wspólnych działań w celu ich zniesienia. Ten proces „podnoszenia świadomości” (*conscientisation*) stanowi podstawę dla praktyk w pracy nad społecznościami, jeśli chodzi o większe społeczne przekształcenia [Poppo, 1995; Purcell, 2005]. Metody uświadamiania Freirego wykorzystują „ukierunkowaną” refleksję badającą otrzymaną wiedzę oraz tworzenie alternatywnych wyjaśnień dla ludzkich doświadczeń, które [teoretycznie] umożliwią osobom zmianę ich sytuacji [Hope i in., 2000].

Publiczne obrady, które pogłębiają i poszerzają demokrację, poprzez spotkania konsultacyjne, obywatelskie ławy (*citizens' juries*), debaty albo spotkania nieoficjalne są kluczowe dla empowermentu, ale mogą wymagać pomocy, żeby utworzyć przestrzeń otwartą dla „nowych sieci konwersacyjnych”. Techniki rozwoju społecznościowego dbają o to, żeby rodzime lub tradycyjne formy dyskusowania, które odzwierciedlają etniczne lub lokalne różnice, zostały włączone do oficjalnego procesu uczestnictwa w rządzeniu obywatelskim [Guijt i Kaul Shah, 1998; Barnes i in., 2008; Eguren, 2008]. Uczestnictwo, szczególnie w krajach rozwijających się, może aż nazbyt często przybierać formę zapraszania społeczności do wzięcia udziału w konsultacjach używanych przez „kolonialnych administratorów starających się o bezpieczny stan bezruchu... albo przez potężne instytucje finansowe, które szukają uprawomocnienia dla swoich programów” [Cornwall, 2008:281]. Społeczności dotknięte takimi propozycjami, mają prawo do posiadania wpływów, a nie jedynie bycia angażowanymi, co oznacza, że empowerment staje się praktyczną i polityczną rzeczywistością – dotyczy to grup najbardziej wyobcowanych lub rozgniewanych, ale również i aktywnych obywateli, którzy mają odpowiednio dużo czasu, pewności siebie i umiejętności, żeby zostać

przedstawicielami społeczności (Fraser, 2005; Shaw, 2008). Networking, dzięki proaktywnemu i bezpośredniemu znajdowaniu najbardziej odsuniętych i marginalizowanych grup, pozwala wybrzmieć tym ukrytym, częstokroć rozłamowym poglądom ponad granicami. Zaś nowa wiedza zaczerpnięta z żywego doświadczenia ma zasiląć dialog (Adam i Hess, 2006).

Rozmawiając razem, porównując pomysły, dyskutując podobne doświadczenia i być może podejmując pewne wspólne działania, ludzie zazwyczaj dochodzą do wzajemnego zrozumienia i zaufania – fundamentów działania zbiorowego. „Dialog staje się poziomą relacją wzajemnego zaufania. Zaufanie osiąga się w dialogu; nie może mieć miejsca dopóki słowa obu stron stoją w sprzeczności z ich działaniami” (Freire, 1972:64). Dialog często jest rozumiany jako rozmowa pomiędzy *dwoma* stronami, ale jest to błędne zrozumienie słowa greckiego pochodzenia, ponieważ *dia* oznacza „przez” (nie dwa), a więc bardziej autentycznym (i w naszym kontekście też odpowiedniejszym) użyciem byłoby uznanie dialogu za sposób osiągania porozumienia poprzez słowa, które tworzą „strumień znaczeń” (Böhm, 1994:7; 1996). Nieoficjalne sieci są kluczowe dla procesów zmian społecznych, a szczególnie te, które otwierają dostęp do nowych idei albo zachęcają do ujawniania odmiennych poglądów (Humphries i Martin, 2000). Ta forma zbiorowej refleksji zachęca do eksperymentowania i tworzenia nowych „paradygmatów”. Sieci pozwalają na konstruowanie „rzeczywistości”, która choć jest subiektywna to zakorzeniona się w doświadczeniach i potrafi kreować nowe poglądy i rozwiązania. Tego rodzaju wymiany mogą być oswabdzające, mogą prowadzić do radykalnej analizy i aktywnej transformacji (Ledwith, 1997).

Nie wystarczy, że poszczególne jednostki mogą myśleć w nowy sposób o swoim życiu i otaczającym świecie – mogą zdobywać nowe umiejętności i budować pewność siebie oraz poczucie własnej tożsamości. Informacja zwrotna oraz rady uzyskane poprzez osobiste sieci pozwalają ludziom wyrabiać sądy na swój temat przez porównanie z innymi, a także strzec swojej reputacji. Psychologowie odkryli, że ludzie kształtują poczucie własnej tożsamości w sposób społeczny, wewnątrz nieformalnych grup i sieci (Tajfel, 1981; Abrams i Hogg, 1990). Tożsamość etniczna nie jest dziedziczna, ale raczej konstruowana poprzez narrację i rytuały przekazywane przez kolejne pokolenia albo fale migracyjne (Barth, 1998).

Często jest to wyrażane i utrwalane przez elity społeczne (Brown, 2001), które mają za zadanie określić granice i poczucie przynależności (Sayyid i Zac, 1998). Takie poczucie społeczności lub wspólnego przeznaczenia stanowi ważny składnik skłonności ludzi do podejmowania działań zbiorowych. Jedność społeczności może przekraczać pozorne różnice pochodzenia i interesów, ale jest też zależna od lokalnych okoliczności i nacisków (Farrar, 2001; Hussein, 2007; Khan, 2007; Phillips, 2007). Sieci pomagają w budowie relacji w obrębie poszczególnych wspólnot, pomagają poruszać się ponad podziałami i osiągać porozumienie stanowiące podstawę przyszłych strategii.

Socjologiczna teoria kontaktu (*contact theory*) mówi, że im bardziej pozytywne są doświadczenia wynoszone przez ludzi z kontaktów z innymi grupami, tym bardziej będą oni tolerancyjni wobec odmienności i chętni do współpracy (Hewstone i in., 2007). Ten model używany był do promocji społecznej jedności na trudnych terenach Wielkiej Brytanii, a także leży u podstaw strategii budowania pokoju na poziomie społeczności w innych częściach świata (np. O'Brien, 2007). Poprzez ostrożne, wrażliwe na konflikty interwencje udało się w długoterminowej perspektywie wytworzyć nowe, często narodowe tożsamości, funkcjonujące ponad lokalnymi lub plemiennymi podziałami (African Peace Forum i in., 2004). West African Peacebuilding Network (Zachodnioafrykańska Sieć Na Rzecz Budowania Pokoju) łączy różne sieci w celu budowania pokoju i uznawana jest za kompetentnego adwokata, szczególnie zapewniając mechanizmy wczesnego ostrzegania przed zbliżającymi się konfliktami. Także w Macedonii działa organizacja zwana Partners for Economic Development (PRISMA) (Partnerstwo na rzecz rozwoju ekonomicznego), która nadal stara się zakładać partnerstwa między różnymi sektorami, nawet po wybuchu wojny. Oferuje ona neutralne, bezpartyjne forum, gdzie można przedstawić swoje skargi i spróbować je rozwikłać, przestrzeń, w której członkowie różnych społeczności etnicznych mogą stanąć ponad podziałami i współpracować nad powszechnymi problemami (Liebler i Ferri, 2004).

Pojęcie „wspólnego dobra” powstaje na bazie głębszej mądrości płynącej z wysłuchania, interpretacji, porównania, przeglądu i ewaluacji poglądów pochodzących z różnych źródeł (Robinson, 2004). Jak to zauważył Bayley (1997:18): najważniejszą doktryną metody rozwoju społeczności jest czas, jaki pracownik ma poświęcić na prawdziwe zrozumienie, jak

wszystkie sprawy wyglądają z perspektywy tych, z którymi pracuje, co oznacza poznanie kultury, założeń i priorytetów tych, którym zamierza pomóc.

Ważną funkcją sieci społecznościowych jest przekazanie sensu, który jest filtrowany i udoskonalany poprzez serie „pełnych niuansów asynchronicznych i asymetrycznych wymian”, powtarzających się między wzajemnie zainteresowanymi stronami (Stephenson, 2004:39). Jeżeli faktycznie informacja oznacza władzę, to nieoficjalna i zbiorowa edukacja stanowi potencjalnie istotną drogę do empowermentu, ponieważ – jak zauważył Schön (1990) i in. – nauczanie często obejmuje też oduczanie się starych, być może dominujących sposobów myślenia. Dyskusja stanowi bardzo ważny aspekt wspólnej pracy, w której organizacje z różnych kultur i tradycji mają współpracować na rzecz zestawu zadań, nieraz ustalanych na zewnątrz. To wymaga czasu. Wieloinstytucjonalne organizacje potrzebują wspólnych celów i priorytetów, jeżeli mają osiągnąć swoje cele. Nieformalne sieci często dają przestrzeń dla zakulisowych interakcji, co może złagodzić napięcia, zwiększyć zrozumienie i konsolidować wzajemne zaangażowanie. Nieformalny charakter tych nierejestrowanych rozmów umożliwia ludziom wyrażanie swoich zastrzeżeń, badanie „niekonwencjonalnych” propozycji oraz przyznanie się do tego, że może mają kłopot z „szerszym kontekstem” problemów.

Wiele form kształcenia społecznego i dorosłych przypisuje duże znaczenie nauce czerpanej wzajemnie jeden od drugiego – jest ona postrzegana jako fundamentalny proces integracji społeczności oraz obywatelskiego empowermentu (np. Woodward, 2005; Mayo i Rooke, 2006). W swoich badaniach nad organizacjami pozarządowymi i społecznościami Elsdon i in. (1995) wyróżniają nauki przepływające w sieciach między organizacjami, często poprzez przypadkowe rozmowy, które obejmują osobistą interakcję. Podkreśla on, jak ważne są ciepłe, opiekuńcze, wzajemnie pomocne relacje, które umożliwiają ludziom pokonanie barier w edukacji i budowanie własnej pewności siebie. W przypadku wielu marginalizowanych społeczności jest to krok konieczny na drodze do działania zbiorowego. Sieci umożliwiają ludziom samodzielne określanie wspólnych trosk oraz wyrażanie problemów, którymi chcą się zająć czy to poprzez uczestnictwo w budowaniu szerokich partnerstw, czy też poprzez samoorganizację i prowadzenie kampanii.

Zbiorowy empowerment

Empowerment osiąga się dzięki edukacji oraz wspólnemu organizowaniu się. Definiuje się go jako powiększanie umiejętności ludzi do wpływania na decyzje, które dotyczą ich życia – proces ten stanowi centralną zasadę rozwoju społeczności. Pojęcie empowermentu wbudowano w retorykę (jeśli nawet bez konsekwencji w praktyce) inicjatyw rządowych w całej gamie dziedzin polityki (CLG, 2008). W tym kontekście rozwój społeczności jest przede wszystkim zainteresowany zwiększaniem umiejętności, wiedzy, pewności siebie oraz zdolności organizacyjnych w społecznościach tak, żeby mogły one skuteczniej działać w obszarach decyzyjnych, tak jak władze publiczne i strategiczne partnerstwa.

Coraz częściej przyznaje się, że procesy empowermentu wymagają redystrybucji władzy, a w związku z tym obejmują zmiany w kulturze i procedurach głównych instytucji stają się one bardziej przejrzyste, elastyczne i mniej skłonne do utrzymywania kontroli. Walka z instytucjonalną władzą i opresyjnymi praktykami stanowi kluczowy aspekt rozwoju społeczności, ponieważ zmienia przepływ władzy przez organizacje i społeczności. Działania zbiorowe są wzmacniające same w sobie, ponieważ umożliwiają dochodzenie swoich spraw w procesie decyzyjnym bez większych wpływów zewnętrznych. Sieci konsolidują empowerment na poziomie psychologicznym, umożliwiając ludziom porównanie swoich doświadczeń, kształcenie się na podstawie sukcesów innych oraz uwrażliwienie świadomości na szerszy kontekst politycznej nierówności i ucisku. Warto byłoby rozróżnić władzę pozorną od faktycznej, ale w praktyce zazwyczaj niemożliwe jest używanie jednej bez drugiej.

Jak już widzieliśmy w drugim rozdziale, bardziej radykalni pracownicy społecznościowi od dawna mieli świadomość rozproszonego charakteru władzy i za swoje główne zadanie uważali zmianę równowagi władzy w społeczeństwie, pomagając ludziom w łączeniu się z tymi, którzy doświadczają podobnych represji i kłopotów. Empowerment nie jest strategią „wszystko albo nic”, która zakłada opór i konflikt. Można go uznać za ciągły proces zwiększania potencjału wpływania na decyzje, podłączania ludzi do władzy. Organizowanie oparte na relacjach polega na stosowaniu zasady „rozmowa prowadzi do działania” i jest szeroko stosowane w ruchu organizowania społeczności (Warren, 2001; Obama, 2004).

Metoda networkingu (sieciowania) w rozwoju społeczności stara się zwiększyć wpływ głównie dzięki procesom łączenia, negocjacji i przekonywania. Walczy o to, żeby doprowadzić udziałowców do sytuacji, w której będą mówić „tak” jako grupa, nawet jeśli zaczynali jako oponenci [Goldstein i in., 2008]. Strategie wykorzystujące „postępujące angażowanie” stopniowo budują relacje zwiększając poziom inwestycji emocjonalnej i innych [Cialdini, 1993]. W tym modelu empowerment zachodzi przez rekonfigurację relacji i dróg wpływu, zamiast „zdobycia władzy” [Hothi i in., 2008].

Rozwój organizacji jest istotnym ogniwem w rozwoju społeczności, więc pracownicy społecznościowi często pomagają w tworzeniu, zarządzaniu, a nieraz śmierci struktur formalnych, włącznie z partnerstwami. Ich programy pracy przepełnione są zadaniami związanymi z finansami, umowami, administracją, odpowiedzialnością prawną i public relations. Mniej uwagi zwraca się na rolę, jaką odgrywają pracownicy społecznościowi w pomaganiu i kierowaniu nieformalnymi sieciami, które mogą propagować zarówno niezależność, jak i solidarność. Sieci można używać do empowermentu mobilizując „masę krytyczną” sojuszników na rzecz zmiany, często przy wykorzystaniu strategii działań zbiorowych.

Społeczności, które doświadczyły długotrwałej i systematycznej dyskryminacji, nieraz potrzebują pomocy w zakładaniu swoich organizacji, jak również opracowaniu pozytywnych strategii działania w celu zmiany istniejących systemów władzy czy koalicji [Christian, 1998; CDF, 2008a]. Jeżeli władza jest dystrybuowana poprzez zmieniające się systemy relacji i udziałowców, zamiast przez legalny lub polityczny establishment, to strategie w przypadku empowermentu grup nieuprzywilejowanych wymagają większej elastyczności i zdecentralizowanych form organizacji. Uznając różnorodność elementów składowych, sieci przekierowują władzę tam, gdzie może ona wpłynąć na decyzję albo zmienić bieg wydarzeń, pozwalając rzeczom by się działy i wywierając nacisk w stronę (lub przeciwko) różnych interesariuszy.

W psychologii społecznej modele zmiany [Schneiderman, 1988], organizowania [Hosking i Morley, 1991], działania zbiorowego [Kelly i Breinlinger, 1996] oraz protestu [Klandermans, 1997] pokazują, że empowerment i uczestnictwo łączą kognitywne i emocjonalne procesy, by wyodrębnić lub definiować wspólny problem, a także by znajdować

wspólne rozwiązania [por. Damasio, 2006]. Osobiste uczucia i postawy wpływają na to, jak ludzie zachowują się wobec siebie oraz jaka jest ich gotowość do współpracy [Hoggett i Miller, 2000; Hustedde i King, 2002; Hoggett, 2006, 2009]. To może generować dylematy wśród pracowników społecznościowych, którzy mogą uznać swoją zawodową odpowiedzialność (w rozumieniu oczekiwań ze strony kierownictwa i sponsorów) za stojącą w sprzeczności z ich osobistymi motywacjami lub polityką [Clarke i in., 2006; Hoggett i in., 2008].

Przedstawiciele społeczności również są pod wpływem całego wachlarza emocji, m.in. idealizmu, lojalności, zemsty i złości [Purdue, 2007]. Emocje przepływające przez sieci społecznościowe stanowią ważny wymiar organizowania i empowermentu [Flam i King, 2005]. Poszczególne osoby wykorzystują swoje własne sieci po to, by podnieść osobistą samoocenę, świadomość i aspiracje. Uczucia lojalności, podziwu, współczucia, a nawet miłości, to często siła napędowa dla wielu działań w sektorze pozarządowym i społecznościach, ale są nią także mniej przyjazne emocje litości, żalu, złości i strachu, uwidaczniające się w „moralnej panice”, w wyniku której powstaje straż obywatelska lub kampanie przeciwko przypuszczalnym lokalnym zagrożeniom, na przykład te wymierzone w osoby podejrzane o pedofilię, starające się o azyl czy przedstawiciele migracji zarobkowej [Lewis, 2005; Hudson i in., 2007].

Schematy władzy

W ramach formalnych i nieformalnych ustaleń niemożliwe jest zignorowanie kwestii względnego układu sił [Mayo i Taylor, 2001]. We wczesnych badaniach nad organizacjami i procesami podejmowania decyzji problem władzy był wywoływany do tablicy jedynie w sytuacjach konfliktowych tam, gdzie występował konflikt interesów. Model sumy zerowej, jak zaczęto go nazywać, zakładał raczej, że istnieje stały zasób władzy i rozdziela się go pomiędzy podmioty (osoby lub organizacje), które wykorzystują wpływy i władzę *nad* innymi w celu osiągnięcia zakładanego rezultatu albo propagowania poszczególnych interesów [Weber, 1947].

Lukes [1974] poszerzył debatę dotyczącą władzy, wprowadzając szkodliwy „trzeci wymiar”, który infiltruje serca i umysły „zwykłych” ludzi, by prowokować postawy i praktyki, które chronią interesy elity lub

klasy panującej. W wielu aspektach jest to pokrewne z wcześniejszym pojęciem „hegemonii” Gramsciego (1971), przy czym „zdrowy rozsądek” i „zinternalizowane represje” są odtwarzane przez instytucje kulturalne i obywatelskie. Oba te sformułowania sugerują model władzy bardziej rozproszonej i mniej przypisany poszczególnym „podmiotom” lub obiektywnym interesom. Uznaje się możliwość wzajemnego wpływu i oporu dzięki rozwojowi koncepcji wyrównawczych i sił społecznych, albo jak to proponował Gramsci, konstruując alternatywne pozycje bądź „kontrhegemonię”. Postmoderniści nazwaliby to dominującym dyskursem, podczas gdy psychologowie odnieśli by się do mentalności.

Władza ma właściwości elastyczne, żywiołowe (Maffesoli, 1996). Może być wspomagająca i twórcza: jako życiodajna siła dla współpracy i wzajemnego czerpania zysków, zamiast dominacji i wykorzystywania. Ale sieci mogą być klikami i stawać się elitarne, przyjmując członków według niewiarygodnych systemów awansu i rytuałów, podobnie jak doświadczają tego nowicjusze w masonerii i bractwach. Sieci „oldboyów” (i pań), absolwentów szkół publicznych i kolegów z Oxbridge (Oxford i Cambridge) mają ponoć silny i trwały wpływ na opinie twórców brytyjskiej polityki (McCarthy, 2004). W rewolucyjnych badaniach przeprowadzonych w Bangladeszu z wykorzystaniem wyników prac nad partycypacją, dokonano podstawowej analizy sieci, odkrywając „siatkę” potężnych ludzi oraz ich zwolenników, którzy systematycznie wykorzystywali i znęcali się nad chłopami bez ziemi, przejmowali środki pomocowe przeznaczone dla najuboższych rodzin oraz gwałcili demokratyczne i legalne procesy (BRAC, 1980). Ta sieć elit pozostawała dotąd niewidoczna dla zewnętrznych darczyńców i jednostek rządowych i mogła być rozpracowana jedynie dzięki wspólnemu wysiłkowi chłopów, pracowników programów pomocowych i urzędników służby cywilnej. Chambers określił to jako „przekłucie długo ropiejącego wrzodu” (1983:70). Podobne zabiegi warto byłoby przeprowadzić wśród partnerstw działających w wielu upośledzonych społecznościach w Wielkiej Brytanii.

Niemniej jednak sieci są fundamentem i krwiobiegiem dla mnóstwa wieloinstytucjonalnych organizacji, poczynając od oficjalnych konsorcjów z określonymi kompetencjami wyznaczonymi w konstytucji lub memorandum, poprzez otwarte fora, aż po najbardziej elastyczne i nieformalne sojusze. Wszystkie one są sposobami na rozwój działalności zbiorowej

i często opierają się bardziej na wierze i zaufaniu, niż na bezpośrednich zasadach. Na poziomie zbiorowości sieci pozwalają ludziom znajdować sojuszników i tworzyć organizacje mające propagować ich poglądy wewnątrz i poza obszarem podejmowania decyzji. Można ich użyć do rozwoju strategii rozwiązywania problemów wewnętrznych albo by zadbać o konkretny punkt widzenia. Sieci często są podstawą dla technik samoorganizacji wśród rozrzuconej, odizolowanej bądź uciskanej ludności (Fujimoto, 1992). Terrorysty i rebelianci organizują się w sieci komórek i często dysponują szeroko rozprzestrzenionymi połączeniami z innymi sieciami walczącymi o różne cele (Gunaratne, 2005). Wytrzymałość sieci Al-Kaidy bierze się częściowo z braku centralnej kontroli (wbrew zachodniej propagandzie dotyczącej Osamy bin Ladena) oraz z propagandy wspólnej „wizji” czy powszechnego „zagrożenia” (Riedel, 2008). Działacze polityczni znają zasady dyscypliny partyjnej w głosowaniach, stosowanej w celu uzyskania wpływów i mobilizacji oponentów do poparcia określonej pozycji lub frakcji. Rozwój społecznościowy korzysta z podobnych, choć bardziej otwartych metod tworzenia koalicji w celu pokonywania usankcjonowanych interesów oraz by wzmacniać społeczności tworząc nowe formy zarządzania i nowe kanały komunikacji, które opierają się na „społecznościowej sieci zaufania” (Riley i Wakely, 2005). Oddolne połączenia umożliwiają „podejście kapilarne”, które transportuje wpływy z poziomu społeczności i przekazuje je na poziom lokalnych partnerstw i sieci politycznych (Considine, 2003; Adamson i Bromiley, 2008). Skidmore i in. (2006:50) twierdzą, że „uczestnicy rządów będą mogli dużo prościej mobilizować innych i podłączać się do ich sieci, jeżeli formalne struktury, w których się znajdują, będą miejscami, gdzie znajduje się faktyczna władza”.

Sieci społecznościowe przekierowują władzę do zbiorowości, dbając o solidarność i pozwalając na dzielenie ryzyka. Wheatley (1992:39) uważa władzę za „potencjał wytwarzany przez relacje”, którą wyobraża sobie jako energię przepływającą przez organizacje, raczej wspomagana a nie kontrolowana przez ludzi zajmujących pozycje kierownicze. Kobiety teoretycy szczególnie zapewniają o pozytywnych aspektach władzy jako środka twórczym i ułatwiającym pozyskiwanie zasobów (np. Elworthy, 1996). Podkreślały wagę tworzenia pomocnych połączeń w celu zainicjowania i zarządzania zmianami organizacyjnymi (Kanter, 1983; Helgsen, 1990).

Jak zauważyła Florence, trener ochrony zdrowia na obszarach wiejskich w RPA:

Nauczyłam się, żeby nie lekceważyć siły żadnej kobiety, organizacji i społeczności... Każda kobieta rodzi się z tą mocą, nie tworzy jej Western Cape Network, natomiast Network umożliwia kobietom czerpanie z własnej siły. (WOMANKIND WORLDWIDE, 2000:6)

Postmoderniści podobnie podkreślali rozproszony i dynamiczny charakter władzy (Foucault, 1977; Bauman, 2000). Skupiają się oni na mikro-praktykach kierujących relacjami między ludźmi, a także między ludźmi i instytucjami, przekonując, że różny poziom władzy w systemach kieruje strumieniem wpływów w stronę decyzji i przeciwko nim. Postmodernizm uznaje władzę za płynną, nieodłącznie wieloznaczną i wielopłaszczyznową (Hindess, 1996). Wpływa to na wzory interakcji w życiu codziennym, zmieniając zachowanie i sposób myślenia bez uciekania się do bezpośredniego użycia przemocy albo właściwej kary. Relacje władzy są wbudowane w kulturę organizacji i osobiste zachowanie do stopnia, w którym różne wymiary opresji zostają uwewnętrznione w naszej prywatnej i zbiorowej tożsamości. Alternatywnie, przepływ informacji i zaangażowania przez sieci wytwarza synergii i można to uznać za empowerment szczególnie tych osób, które były dotąd wykluczone lub pozbawione szans partycypowania w procesie decyzyjnym bądź działalności zbiorowej. Przemysłane i innowacyjne metody są niezbędne, by podłączyć te grupy, do których „wciąż jeszcze trzeba dotrzeć” lub których głos jest „rzadko słyszany” do głównych możliwości empowermentu.

Określenie władzy jako przepływającej przez sieć relacji zostało rozwinięte przez Clegga (1989) w jego modelu „obwodów władzy”. Sieciowe podejście do empowermentu przyjmuje podobny model władzy uznając, że może ona być pozytywna, zależna od kontekstu i relacji. Agencyjność, zdolność sprawcza, osiągnięta jest przez tworzenie połączeń tak, aby władza mogła przepływać tam, gdzie będzie najwydajniejsza. W ostatnich paru latach praca nad rozwojem społeczności chyba przyjęła, być może nieświadomie, ten postmodernistyczny model empowermentu, który powiela długotrwały nacisk na proces i empowerment osobisty. Chociaż pracownicy społecznościowi powinni unikać nadużywania władzy w ich

pracy zawodowej, to na pewno wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności wpływania na opinie i zachowania członków społeczności, a także używają swojej pozycji i koneksji do zmiany polityki i praktyk w instytucjach. Jak wyjaśnia to Shuftan (1996:260), „empowerment nie jest wynikiem pojedynczego zdarzenia; jest to ciągły proces, który pozwala ludziom zrozumieć, ulepszyć i wykorzystać ich potencjał dla większej kontroli i zdobycia władzy nad swoim życiem”.

Na jednym z poziomów można powiedzieć, że to czynniki w otoczeniu społecznym są źródłem wzmocnienia (i ucisku). Procesy empowermentu mogą włączać zwiększanie, polepszanie i dołączanie pożytecznych i pozytywnych połączeń w rutynowe interakcje i przyzwyczajenia codziennego życia. Praktyka sieciowania w strategiach empowermentu może być użyta do zwiększania wiarygodności społeczności i wpływu w obszarach decyzyjnych. Empowerment polega na samopomocy oraz na wspólnej organizacji. Dla poszczególnych osób sieciowanie to samodzielny empowerment, ponieważ zmniejsza izolację, zapewnia wsparcie mentorskie i przedstawia możliwości osobistej edukacji i postępu. Niemalże z definicji empowerment ma charakter nieopresyjny i często będzie się spotykał z oporem, ponieważ obejmuje walkę z dyskryminacją, uprzedzeniami i marginalizacją. Zauważył to już abolicjonista Frederick Douglass, który oświadczył: „Jeśli nie ma walki, nie będzie postępu [...] władza nie przyznaje niczego bez żądania. Nigdy tego nie zrobiła i nigdy tak nie będzie” (Douglass, 1857).

Ma to znaczące konsekwencje dla sposobu działania pracowników społecznościowych, jeżeli chodzi o promocję i utrzymywanie sieci społecznościowych, przy jednoczesnym dbaniu o to, by władza liderów i przedstawicieli (włącznie z nimi samymi) była zarówno zasłużona, jak i rozliczana. Metafora „obwodów władzy” pomaga nam zobaczyć empowerment jako czynnik modelujący przepływ władzy dzięki połączonej serii wydarzeń i decyzji, nieraz funkcjonujących poprzez sieci relacji (por. Gilchrist i Taylor, 1997). One to na powrót łączą ludzi i władzę oraz zapewniają istotny element zdolności społeczności do realizacji wykonalnych i trwałych zmian strategii. Poddając doświadczenia represji, nadużyć i niesprawiedliwości pod wspólny ogląd, sieci społecznościowe zachęcają do wzajemnej odpowiedzialności i solidarności w oparciu o współczucie i współzależność. Złożona natura władzy – jej równoczesne zaangażowanie w ochronę elit

i propagowanie solidarności – stawia pewien dylemat przed strategiami networkingu w pracy nad rozwojem społeczności. W Colombo działalność Community Development Councils w slumsach i zaniedbanych dzielnicach została zniekształcona przez system patronatu łączącego obieranych miejskich radnych z określonym osiedlem, praktycznie uniemożliwiającego powstawanie nowych form rządzenia, w efekcie których powstawałyby alternatywne partnerstwa społeczeństwa obywatelskiego (Riley i Wakely, 2005).

Sojusze na rzecz zmian społecznych

Sieci są złożone i dynamiczne. W przeciwieństwie do organizacji, nie mogą one być kontrolowane ani przekształcane w konkretnych celach. Połączenia rosną i obumierają w zależności od ich użyteczności, podobnie jak ścieżki w krajobrazie naturalnym (Finnegan, 1989). W takim znaczeniu pracownicy społecznościowi funkcjonują jak społeczni inżynierowie – wykorzystują relacje i międzyorganizacyjne połączenia, by wykopywać nowe kanały, projektować ścieżki, wycinać zarośla, stawiać mosty i czasami wdziierać się w głąb tuneli pozornie nieprzeniknionych instytucji. Praca na rzecz przekierowania strumienia wpływów i informacji dzięki tym sieciom otwiera dostęp do zasobów i przyczynia się do redystrybucji władzy. Sieci pomagają ludziom czerpać naukę ze swoich doświadczeń, wyrażać indywidualne problemy jako problemy wielu oraz organizować się do zbiorowego działania. Badania przeprowadzone nad ruchami społecznymi pokazują, że sieci są utrzymywane nieformalnie i nawet jeśli wydają się uśpione, nieaktywne, to wciąż wywierają wpływ (Melucci, 1996). Społeczności to „inkubatory” zbiorowego działania z sieciami społecznościowymi odgrywającymi rolę „urządzeń mobilizujących” (Tarrow, 1994:21 i 136). Warto kultywować połączenia poza jedną społecznością, budować sojusze z osobami i organizacjami, które mają lepszy dostęp do władzy i zasobów.

W Stanach Zjednoczonych Kris Rondeau zbudowała alternatywny model dla działalności związków zawodowych i negocjacji, który wykorzystuje to podejście, znany jako organizowanie relacyjne (*relational organising*). Rondeau opisuje swoją metodę jako „tworzenie społeczności robotników”, odniosła ona spory sukces negocjując korzystne oferty dla członków

związku (Hoerr, 1993; Cobble, 2004). Organizacje oficjalne są ważne, ale nie są jedynym sposobem wypracowywania wspólnego empowermentu. „Nowe” ruchy polityczne nieustannie podkreślają swój elastyczny, różnorodny i organiczny charakter. W przeciwieństwie do bardziej radykalnych ruchów społecznych (jak chociażby związki zawodowe albo wczesne organizacje najemców) można je określić jako sieć złożoną z sieci, ponieważ są bardziej elastyczne, nie mają mechanizmów centralnego sterowania i chyba korzystnie na nie wpływa funkcjonowanie na wysokim poziomie autonomii i małej odpowiedzialności formalnej. Bojownicy w kampaniach „robią swoje” w ramach całego wachlarza celów politycznych, gdzie działalność jest luźno, ale też skutecznie koordynowana, często drogą internetową. Wykorzystanie technologii informatycznej w sposób nieopisany zmieniło organizowanie polityki, pozwalając na wydajniejsze ustalanie działań, czy to na poziomie globalnym (Castells, 2001; Edwards i Gaventa, 2001; Mayo, 2005; Tarrow, 2005), czy lokalnym (Hampton, 2003, 2007; Mulgan, 2004), czy na obu naraz, co jest fenomenem zwanym „glokalizacją” (Wellman, 2002). Elektroniczne petycje i strony internetowe, jak *avaaz* (www.avaaz.org), wykorzystuje się do mobilizacji opinii na całym świecie, zachęcając tysiące, a może i miliony ludzi do wyrażania swoich poglądów na wiele różnych problemów.

Teorie ruchów społecznych odkryły istotną rolę nieformalnych sieci w rozwijaniu i utrzymywaniu zaangażowania w masową działalność polityczną (Klandermans, 1997; Tarrow, 2005). Istnieje rosnące uznanie dla procesów mikrosocjalnych w działaniach politycznych i zbiorowych: interakcje, dialog i więzy emocjonalne pomiędzy uczestnikami (Ray i in., 2003). Powstające sojusze muszą być elastyczne i solidne, żeby mogły przyjąć całą gamę doświadczeń i wartości, które motywują ludzi, nawet na skalę międzynarodową (Bunch z Antrobussem i innymi, 2001; Miller, 2004). Taka wielowymiarowość oraz wielobarwny obraz tego typu koalicji stanowi model dla wspólnego działania, które ceni różnorodność, propaguje solidarność oraz pomaga w trudnych interakcjach.

Koalicje reprezentują tymczasowe, taktyczne układy, dzięki którym oddzielne podmioty łączą swoje siły w celu osiągnięcia czegoś korzystnego dla każdego z nich albo odpierając zagrożenia zewnętrzne. Są to ogólnie półformalne układy tworzone ad hoc, gdzie oddzielne podmioty koordynują swoje działania po to, by dzielić się zasobami i działać sprawniej

w niepewnym otoczeniu (Scott, 1992:201). Jak twierdzi Boissevain (1974), koalicje zwykle powstają z sieci „przyjaciół przyjaciół”, włącznie z płataniną luźnych powiązań, które są cechą dzielnic/sąsiedztw lub społeczności kategoryalnych. Koalicja może powstać w odpowiedzi na wydarzenie, przybierając formę pragmatycznego i nieformalnego „zespołu działania”. Ich ambicje będą się ogólnie skupiały na osiągnięciu określonego celu, jak wygranie decyzji politycznej, zorganizowanie wydarzenia, ochrona lub zdobycie wspólnych zasobów. Jak tylko koalicja osiągnie swoje cele może albo się rozwiązać albo przekształcić w bardziej uporządkowaną organizację, która może podjąć zadanie zarządzania usługami, budynkiem lub innym stałym projektem.

Sieci mogą same stać się organizacjami, poprzez ukonstytuowanie się, albo mogą pojawić się nowe organizacje tworzące nowe struktury w konkretnym celu, pozostawiając funkcję sieciowania nienaruszoną. Przejście do bardziej formalnych struktur nie zawsze jest powszechnie pożądane ani nawet wykonalne. Trudności pojawiają się tam, gdzie jest opór lub brak jasności co do tego, dlaczego sieć musi obciążać się pułapkami ustawowymi i oficjalną odpowiedzialnością obowiązującymi w przypadku „właściwej” organizacji. Nieporozumienia w związku z funkcją mogą czasami prowadzić do tego, że sieci są zakładane przez podmioty zewnętrzne, zamiast wyrastać naturalnie na gruncie interesów i interakcji uczestników. Badania nad korzyściami i ograniczeniami sieci pozarządowych w obszarze rozwoju międzynarodowego wykazały, że działają one najlepiej, jeśli fundatorzy gotowi są finansować procesy tworzenia sieci, zamiast nalegać na to by sieci przechodziły normalny cykl projektowy. Te sieci, które ewoluowały w rozwoju endogennym były bardziej skuteczne i trwale od tych, które zostały zapoczątkowane od zewnątrz lub zaprojektowane z góry (Liebler i Ferri, 2004).

Rozwijanie działań wspólnotowych (*community action*)

W pracy nad rozwojem społeczności powszechnie wiadomo, że ludzie zazwyczaj chętniej angażują się w działania albo dołączają do lokalnych organizacji, jeżeli znają kogoś kto jest już zaangażowany, albo jeśli są do tego przekonywani osobiście przez pracownika społecznościowego. Trzeba być bardzo odważnym albo całkiem zdesperowanym, żeby pojawić się

na wydarzeniu bez wcześniejszej zapowiedzi albo rozmowy. Ogłoszenie na plakacie czy zaproszenie na ulotce to za mało, a informacje udostępniane przez strony internetowe są zazwyczaj zbyt odległe i bezosobowe, żeby mogły wspomóc trwałe uczestnictwo. Ogólnie rzecz ujmując, ludzie wchodzą w układy zbiorowe, ponieważ już są w jakiś sposób połączeni z innymi uczestnikami. Istniejące połączenie przekonuje ich, że korzyści płynące z uczestnictwa najprawdopodobniej będą większe niż koszty. Spółdzielnie kredytowe i systemy mikropożyczek funkcjonują w ten sposób, chociaż wymagają również skrupulatnej administracji. Element ryzyka można zlikwidować lub zmniejszyć poprzez rozsądne sieciowanie, w celu znalezienia wiarygodnych sojuszników i osiągnięcia odrobiny porozumienia. Pomimo ryzyka nieodwzajemnionego wkładu, utraty niezależności i nakładu czasu i energii na spotkania lub wydarzenia towarzyskie, zaangażowanie w sieci zasadniczo pomaga w ograniczeniu izolacji i zwiększeniu wiarygodności. Metoda networkingu w pracy nad rozwojem społeczności pomaga ludziom utworzyć pożyteczne relacje i znaleźć wspólne zadania. Poza czynnikami psychologicznymi, lokalne normy i zwyczaje zdają się odgrywać ważną rolę w tworzeniu warunków dla skutecznego działania zbiorowego (Chanan, 1992).

Sieci społecznościowe działają na zasadzie kanałów komunikacyjnych, wywołując poczucie wspólnego celu. Wykorzystuje się je do rekrutacji w organizacjach społecznościowych (Milofsky, 1987). Sieci dostarczają opłacalnych sposobów osiągnięcia wsparcia, co zachęca do szerszego uczestnictwa. Cztery kluczowe czynniki wydają się wpływać na gotowość ludzi do udziału w zbiorowej inicjatywie:

- motywacja potencjalnych uczestników,
- dostępność środków,
- łatwość komunikacji,
- społeczne aspekty procesów interakcji.

Marwell i Oliver (1993) twierdzą, że w początkowym stadium rozwoju działalności organizatorzy wykorzystują swoje więzi społeczne, by kontaktować się z ludźmi, którzy najprawdopodobniej będą chętni do aktywności, co ma pomóc w możliwie jak najszybszym osiągnięciu wartości wyjściowej dla wspólnego działania. Organizatorzy mający dużo „słabych

więzi” w swoich sieciach są w stanie znaleźć, werbować i zaciągnąć potencjalnych współpracowników spośród wielu organizacji i grup społecznych. Takie połączenia rozciągające się ponad granicami są względnie taną formą komunikacji, ale bardzo skuteczną przy kontaktowaniu się z przychylnymi sojusznikami i w mobilizacji zasobów. Wiedza dotycząca współzależności i połączeń między członkami sieci jest kluczowa dla dobrego wykorzystania sieci jako systemu komunikacyjnego, w innym razie przepływ informacji może zostać przerwany przez kanały, które uległy osłabieniu lub stały się dysfunkcyjne, ponieważ ludzie odeszli albo stracili ze sobą kontakt.

Skuteczne organizowanie wymaga równowagi pomiędzy kosztami utrzymania sieci (czas, wysiłki, pieniądze lub inne środki) a przewidywalnymi zyskami (Gray, 2003). Każda jednostka dokonuje własnej kalkulacji odnośnie do tego, co może wnieść, ale ma na to wpływ także postrzeganie decyzji i zachowań ludzi dookoła. Networking stanowi dobry przykład dostosowania zachowań do tego, aby przy jak najmniejszym nakładzie osiągnąć jak najwięcej (Zipf, 1965). Marwell i Oliver (1993) podkreślają rolę atywiistów społecznych, którzy mogą przychodzić z jakiegokolwiek społeczności kategorialnej i wziąć na siebie nieproporcjonalnie duże koszty organizacji, być może z przyczyn moralnych albo politycznych. Takie osoby często są w posiadaniu pożytecznych zasobów i umiejętności, które mogą zaoferować działając w roli początkowego pośrednika lub katalizatora. Zazwyczaj mają one dobre koneksje wśród innych zasobnych i wpływowych ludzi.

W tym znaczeniu wydaje się, że rozległe i różnorodne sieci mają więcej zalet niż nachodzące na siebie, zżyte układy podobnych sobie ludzi, połączonych silnymi więzami i mających wspólne poglądy. Osoby powiązane z kilkoma odrębnymi sieciami, nawet jeśli są nieco na uboczu, są bardziej prawdopodobnym źródłem „mechanizmów pomostowych”, które umożliwiają rozsiewanie idei i stanowią warunki sprzyjające twórczemu myśleniu. Jest to często rola, jaką odgrywają pracownicy społecznościowi i liderzy społeczności, co może stanowić też problem dla tych osób w sytuacjach, kiedy pojawia się dużo silnych napięć i różnic.

Radzenie sobie z różnicami

Praca wewnątrz i pomiędzy różnymi społecznościami prowadzona w ten sposób, aby równocześnie szanować różne kultury i walczyć z nierównością, może być skomplikowanym procesem. Pojęcie społeczności powinno zawierać w sobie i wyrażać zarówno różnorodność i jedność, ale w rzeczywistości często wspólnotowa tożsamość (*communal identity*) zawiera w sobie tendencje do segregacji i promowania wąskiej, raczej introwertycznej lojalności. Może to niekiedy skutkować pojawieniem się czegoś, co nazwać można „życiem równoległym” (Cantle, 2001). Organizacje międzywyznaniowe w Wielkiej Brytanii odniosły sukces w gromadzeniu ludzi z różnych religii na wspólnych wydarzeniach i forach, które zwiększały kapitał społeczny, a także stanowiły możliwość dzielenia się pomysłami i zasobami (Furbey i in., 2006; James, 2007; Evison, 2008; Dinham i in., 2009).

Sieci są zasadniczo w stanie pomieścić rozbieżności i niezgodę, zamiast próbować narzucać jedność w działaniu albo fałszywą (i często kruchą) zgodę. Sieci są szczególnie biegłe w zarządzaniu sprzecznościami i stanowią użyteczne narzędzie organizacyjne dla propagowania prawdziwego zrozumienia i integracji w oparciu o coś, co Commission on Integration and Cohesion (Komisja ds. Integracji i Jedności) nazywa „sensownym oddziaływaniem” (CoIC, 2007; CLG, 2009). Odnosi się to zarówno do organizacji, jak i poszczególnych osób. Różnorodność zwalcza dogmaty i ortodoksję poprzez wytwarzanie alternatyw, ale często także wyznacza fałszywe linie podziałów w społeczeństwie, które podważają kapitał społeczny (Briggs, 1997; Putnam, 2007).

Sieci są sposobem na stabilizację „burzliwego” środowiska (Scott, 1992) i rozwiązywania napięć międzywspólnotowych lub religijnych.

Przykład 4.1: Oldham Interfaith Forum

(Międzywyznaniowe Forum z Oldham)

Forum czynnie działa nad zebraniem różnych grup i społeczności korzystając z teorii Lederacha „kluczowego zaczynu” (Lederach, 2005), która polega na pracy z wybranymi małymi grupami. Lederach nazywa tę metodę „kluczowym zaczynem”, odnosząc się w swojej metaforze do drożdży potrzebnych do zrobienia ciasta. Obejmuje to tworzenie sieci relacji

– na podobieństwo pajaka tkającego swoją sieć. Pająk znajduje punkty zakotwiczenia, które pozwolą objąć siecią daną przestrzeń, a następnie łączy te punkty ze sobą i z punktem centralnym. Aby móc zbudować swoją sieć, pająk musi być całkowicie świadomy przestrzeni, na której działa. W Oldham punkty zakotwiczenia zostały wybrane spośród różnych części politycznego spektrum, z różnego tła religijnego czy pozycji w kierownictwie społecznym, na końcu schodząc się razem na serii spotkań. Oprócz dyskusowania ustalonych kwestii, na spotkaniach opowiadane były również różne osobiste historie, które nieraz były bolesne, ale zawsze angażujące. Zacerpnięto z prezentacji na World Conference on the Development of Cities (w lutym 2008) przygotowanej przez Rev. Philip T. Sumnera oraz Fazal Rahima (cyt. za: Chauhan, 2009).

Konflikty pojawiają się, ponieważ ludzie chcą wykorzystać przestrzeń wspólnoty do wyrażnie nieprzystających celów. Pojawiają się antagonizmy, na przykład ze względu na różnice w wieku, kulturze, płci i orientacji seksualnej. Sieci nieformalne mogą być użyte w rozwoju „demokratycznej i liberalnej kultury” w społecznościach i organizacjach, tworząc tym samym „zdolność do rozwiązywania konfliktów nie będąc przez nie rozerwanym” (Jeffers i in., 1996:123). Pracownicy społecznościowi często działają w sytuacjach charakteryzujących się konfliktami i oporem, szczególnie jeśli pomagają społecznościom zwalczać biedę i dyskryminację. Człowiek z zewnątrz, outsider, może przyczynić się do tego koordynując i umożliwiając tego rodzaju interakcje, funkcjonując jako „luźny węzeł”, pomagając ludziom w bezpośrednim komunikowaniu się między sobą, a także interpretując problemy, kiedy sytuacja robi się kłopotliwa.

Inicjatywy polityczne propagujące spójność społeczności były głównie zainteresowane sprawami związanymi z problemami podziałów czy potrzebą budowania międzyspołecznościowych kontaktów, zamiast rozwiązywać głęboko zakorzenione uprzedzenia rasowe czy pretensje dotyczące rzeczywistej lub odczuwanej nierówności. Ksenofobiczne nastawienie i mity zamykania w gettach ukazują ciemną stronę silnie związanych, ale defensywnych społeczności (Clarke i in., 2007; Finney i Simpson, 2009), szczególnie wobec każdego rodzaju imigrantów (Rogaly i Taylor, 2007). W związku z tym, strategie promocji spójności

społeczności zdają się utwierdzać potrzebę jedności w oparciu o integrację różnych kultur i doświadczeń w społeczeństwie. Na poziomie sąsiedztwa wymaga to sporo przemyśleń i wysiłku (Robinson i Reeve, 2006; Zetter i in., 2006).

Pierwsze definicje spójności społeczności podkreślały znaczenie „wspólnej wizji i poczucia przynależności” wśród wszystkich społeczności, „podobnych szans życiowych”, doceniania odmienności czy rozwijania „silnych i pozytywnych relacji ... pomiędzy ludźmi pochodzącymi z różnych stron” (LGA, 2002:6). Często wiąże się to z pragnieniem wykuwania nadrzędnej narodowej lub patriotycznej tożsamości, jak to zostało wkomponowane w edukację obywatelską i przysięgi wierności wprowadzone w Wielkiej Brytanii w roku 2004. Okazało się to dosyć kontrowersyjnym pomysłem i obecne rozumienie jedności zostało zmodyfikowane przez Commission on Integration and Cohesion (Komisję ds. Integracji i Spójności) tak, aby uzyskać bardziej elastyczny model, który uwzględnia fale przyływów i odpływów imigrantów zarobkowych ponad granicami narodu, gdy tylko niektórzy z nich osiadają na stałe. Zamiast wymagać wspólnej tożsamości, wyżej wspomniana komisja zaleciła, żeby mieszkańcy uznali „wspólną przyszłość”, w oparciu o wzajemny szacunek, obywatelskość, widoczną sprawiedliwość społeczną oraz „moralność gościnności”, która zachęca do „silnych i pozytywnych relacji pomiędzy ludźmi o różnym pochodzeniu” (CiIC, 2007:7). Podobnie też Rada Europy unika odwoływania się do wspólnej tożsamości, wybierając definicję społecznej jedności w oparciu o społeczne więzy, wspólną odpowiedzialność oraz minimalny ustalony poziom dobrobytu jako warunki wstępne dla życia w harmonii.

Sieci uciekinierów i szukających azylu politycznego są kluczowe dla zapewnienia im skutecznego osiedlenia się i integracji (Temple, 2005), umożliwiając także dostęp do rad i pomocy, których potrzebują ze strony głównych świadczeniodawców (Navarro, 2006). Gilchrist (2004) wypracowała model spójności, który odnosi się do „zbiorowej zdolności zarządzania zmieniającym się układem napięć i nieporozumień pomiędzy różnymi społecznościami” (s. 7). Infrastruktura nieformalnych sieci opiera się na „sensownym oddziaływaniu” i tolerancyjnym zrozumieniu, u podstaw których stoi sprawiedliwy rozdział szans, zasobów materialnych i stabilizacji mieszkaniowej. Pomaga ona w budowaniu tej zdolności i powinna zaowocować wzajemnym poszanowaniem i solidarnością

opartą na współpracy (Hudson i in., 2007; Somerville, 2009). Ostatnie badania przeprowadzone przez Harrisa i jego kolegów wskazują, że oddolna „działalność budowania mostów” między różnymi społecznościami etnicznymi i religijnymi jest często wspomagana przez wybitne osoby, które pracują poprzez organizacje społecznościowe przygotowując inicjatywy towarzyskie, edukacyjne, sportowe i kulturalne (Harris i Young, 2009). Rozwój społecznościowy może zarówno wspierać te osoby oraz łączyć je z innymi w celu ustanowienia bardziej strategicznego podejścia.

Przykład 4.2: City of Sanctuary

City of Sanctuary jest ruchem społecznym, którego celem jest wytworzenie „kultury gościnności” dla ludzi szukających azylu i uchodźców na terenie całej Wielkiej Brytanii. Składa się z rozrastającej się sieci miast i miasteczek, które zobowiązały się zapewnić nie tylko awaryjne miejsce do spania i pożywienie, ale też przyjaźń, ochronę prawną i możliwość integracji wśród społeczeństwa. W każdym z uczestniczących miast organizacje pozarządowe, grupy wyznaniowe i społecznościowe oraz instytucje publiczne współpracują razem, by przywitać nowoprzybyłych i zapewnić im bezpieczne schronienie podczas oczekiwania na decyzje odnośnie do ich wniosków. W Sheffield, pierwszym mieście uczestniku inicjatywy City of Sanctuary, znaki, wydarzenia i działania zostały zorganizowane tak, aby doprowadzić do zmian kulturowych, które wychodzą poza sektor uchodźców i sięgają w głąb osiedli czy sąsiedztw, które normalnie nie miałyby żadnego bezpośredniego kontaktu z uchodźcami. Zaowocowało to pokonaniem uprzedzeń wygenerowanych przez doniesienia medialne; założono sieci wsparcia, które pomagają poszczególnym osobom i rodzinom w szybszej integracji z lokalnymi społecznościami.

Patrz: www.cityofsanctuary.org

Sieci pomagają przewidzieć i rozproszyć napięcia zanim jeszcze przerodzą się one w otwarty konflikt. Amin (2002:11) twierdzi, że w społeczeństwach wieloetnicznych relacje między społecznościami mogłyby zyskać dzięki „nawykowi interakcji” w ramach mikrosocjety (micro-publics), w których ludzie żyją w codziennych relacjach, jak np. w klubach, szkołach i miejscach pracy. Nieuniknione „prozaiczne negocjacje” w tych wydawałoby się neutralnych miejscach, jeżeli są przeprowadzane z delikatnością, mogą służyć pokonywaniu ignorancji, dogmatów i uprzedzeń,

kładąc jednocześnie fundament pod zrozumienie i konieczność dostosowania się do zmian (Lownsbrough i Beunderman, 2007). To czasem wymaga zarządzania lub konstruowania żywych, dynamicznych interakcji między nieformalnymi sieciami, często poprzez „banalne spotkania” w życiu codziennym (Lowndes i in., 2006). Względna nieformalność sieci umożliwia porównanie kultur i perspektyw oraz zaznajamianie się z nimi, niekoniecznie na zasadzie konfrontacji, a tam gdzie opozycja taka *istnieje*, takie pozytywne doświadczenia płynące ze współpracy, a także porozumienia z przeszłości, mogą pomóc w negocjowaniu rozwiązań lub kompromisów (Gilchrist, 1998a, 2004).

Przekrojowe fora terenowe dają szanse budowania pomostów i łączenia kapitału społecznego, tworzenia relacji między ludźmi z różnym pochodzeniem i odmiennymi kompetencjami. Kwestia nierówności w dystrybucji władzy i dostępności musi być jednak rozwiązana – inaczej takie szanse staną się po prostu kolejnymi okazjami do osłabiania członków społeczności, szczególnie tych z marginalizowanych grup. Stanowiska pracy społecznościowej znajdują się zazwyczaj na obrzeżach organizacji, a w ich spektrum zainteresowania znajdują się zwłaszcza tematy granic i barier (Williams, 2002). Ważna i ciężka praca wykonywana jest w miejscach styku, tam, gdzie dochodzi do kontaktów między partnerami i różnymi sektorami społeczności.

Wartości i metody rozwoju społecznościowego są ważne z punktu widzenia takiego zarządzania całością sieci połączeń, by propagować empowerment i wspierać uczestnictwo (grupa CD Challenge, 2006). Ich praca byłaby ogólnie łatwiejsza, gdyby istniało coś w rodzaju proponowanych przez Power Inquiry (2006) „węzłów komunikacyjnych demokracji”, a także centrów zasobów lub „organizacji strategicznych” (*anchor organisations*), które dbałyby o kulturę „powszedniej demokracji” udostępniając informacje i pomoc zachęcającą społeczność do udziału na wszystkich poziomach procesu decyzyjnego (Thake, 2001; Community Alliance, 2007; Skidmore i Bound, 2008). Pierwszorzędną funkcją zawodowego pracownika społecznościowego jest ustalenie i opieka nad społecznym „kapitałem pomostowym”, który można znaleźć pomiędzy „słabymi więzami”, oraz łączenie kapitału społeczności z sieciami międzyorganizacyjnymi. Pracownicy społecznościowi wspomagają i ułatwiają działanie sieci łączących ludzi, którzy w innym przypadku nie widzieliby sensu ani potrzeby

do wzajemnych interakcji. Ścieżki czy też wzorce władzy w sieciach nieuchronnie odzwierciedlają społeczne i ekonomiczne środowisko, zaś na organizatorach rozwoju społeczności spoczywa główna odpowiedzialność za jak największą możliwą egalitarność, przejrzystość i demokratyczność przepływu zasobów i wpływów przez sieci.

Wnioski

Dowody przytoczone w tym i w poprzednich rozdziałach pokazują jak ważne są sieci w naszym życiu codziennym i w regulacji społeczeństwa w ogóle. Zdają się być na tyle naturalną częścią naszego życia, że łatwo można sobie pomyśleć, że wydarzają się one samoistnie, bez żadnego wysiłku czy przemyśleń. Jednak już parę minut refleksji nad tym, jak my sami utrzymujemy i kształtujemy nasze sieci wystarczy by zrozumieć, że czas i uwaga są niezbędne dla przetrwania połączeń w stanie nienaruszonym, i że prawdopodobnie inwestujemy najwięcej w te połączenia, które są pożyteczne albo oznaczają przyjemność. Ważne wydarzenia życiowe, takie jak narodziny, ślub czy śmierć, to istotne momenty dla wzmacniania więzów rodzinnych i wyrażania naszego przywiązania do przyjaciół. Święta religijne lub kulturalne stanowią szansę zapoczątkowania lub przynajmniej utrzymania przyjacielskich stosunków z kolegami, sąsiadami i członkami naszej społeczności poprzez wymianę życzeń i podarków, czemu nieraz towarzyszy aktualizacja osobistych wieści. Czynności z tym związane można zgrupować pod ogólnym hasłem networkingu, co będzie przedmiotem zainteresowania w kolejnych dwóch rozdziałach.

5 • Zasady i procesy networkingu

Zrozumieć to znaczy, jak zawsze, zastąpić przypadek wyborem.

CHARLES HANDY, 1988:113

Wprowadzenie

Sieciowanie, networking, oznacza tworzenie, utrzymywanie i korzystanie z połączeń i relacji pomiędzy osobami i/lub organizacjami. Sieciowanie samo w sobie jest neutralnym narzędziem – można go użyć w różnych celach – egoistycznych, politycznych, altruistycznych albo po prostu, żeby coś zrobić. Tworzenie sieci dla rozwoju społeczności oczywiście obejmuje najważniejsze wartości dotyczące równości, empowermentu i uczestnictwa. Coraz częściej uznaje się to za popularny, choć może nieco manipulujący, sposób osobistego i politycznego awansu. W ślad za klasycznym już bestsellerem Dale’a Carnegiego *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* (wyd. amer. 1937) pojawia się coraz więcej podręczników, radzących, jak przyciągnąć (i prawdopodobnie utrzymać) przydatne osoby do czyjejś sieci (Too, 1997; Stone, 2001; Bubb i Davidson, 2004). Networking skomercjalizował się – w sieci znajduje się wiele stron internetowych i agencji, które pomagają ludziom w odnalezieniu „pasującej do nich” drugiej połówki, zarządzaniu funduszami inwestycyjnymi, planowaniu podróży itp.

W tym rozdziale spojrzymy na networking jak na coś, co większość ludzi robi w życiu codziennym, mianowicie tworzy i rozwija połączenia z wybranymi ludźmi, których spotyka w pracy, miejscu zamieszkania czy podczas swojej aktywności towarzyskiej i w czasie wolnym. Książka ta dotyczy pracy nad rozwojem społeczności, wobec tego nie skupia się zasadniczo na relacjach składających się na sieci rodzinne lub przyjaciół, pomimo że – oczywiście – w pewnym zakresie sfery te się pokrywają (Pahl, 2000). Koncentrujemy się raczej na połączeniach z kolegami

z pracy, sąsiadami i ludźmi, których poznajemy dzięki różnym działaniom, i których odbieramy jako członków naszych różnych społeczności. Niektórzy z nich mogą być zaledwie „znajomymi nieznajomymi”, albo osobami, z którymi mijając się, wymieniamy skinienie głowy (Milgram, 1977). Inni mogą być tymi, z którymi ucinamy sobie pogawędkę na mieście, czy w klubie, ale których niekoniecznie od razu zaprosilibyśmy do domu. Innych z kolei możemy znać ze względu na ich rolę w organizacji, która jest w naszym życiu ważna.

Relacje stanowią coś więcej niż tylko kontakty czy połączenia. Niosą treść emocjonalną, utrzymują ludzi w ich pracy i pozwalają podejmować określone zadania dzięki dostępowi do kluczowych zasobów, wiedzy i wpływów, co w innym wypadku nie byłoby możliwe. Aby były skuteczne, takie relacje powinny być autentyczne i niezawodne. W przypadku pracy nad rozwojem społeczności relacje międzyludzkie wewnątrz społeczności i pomiędzy organizacjami powinny być ustalane i utrzymywane tak, żeby stanowiły wkład w ogólny program pracy poszczególnych pracowników lub instytucji. Podejście do sieciowania tutaj reprezentowane wymaga, żeby pracownicy społecznościowi dobrze pojmowali sposób funkcjonowania relacji oraz to, jak należy o nie dbać. Organizatorzy społeczności lokalnych ułatwiają te procesy znajdując połączenia, tworząc szanse wspólnych działań oraz zachęcając do dialogu ponad oczywistymi czy pozornymi podziałami tak, żeby można było włączyć nawet najbardziej pozbawionych praw członków społeczności (Stephenson, 2007).

Dowody wykorzystane w tym i w następnych rozdziałach pochodzą przede wszystkim ze studium przypadku koordynacji Bristol Festival Against Racism (Bristolskiego Festiwalu Przeciwko Rasizmowi) (Gilchrist, 1994) oraz badania panelowego, w którym uczestniczyło 11 pracowników rozwoju społeczności. Pytani byli o ich zaangażowanie w sieci i zachęceni do refleksji nad własnymi doświadczeniami w networkingu w celu określenia, jak działania te przyczyniły się do lepszej pracy oraz co sprawiło, że stawali się dobrymi networkerami. Inicjały pod każdym cytatem odnoszą się do panelistów, z których każdy chętnie ujawnia swoją tożsamość w podziękowaniach. (Więcej szczegółów dotyczących metodologii badań, patrz Gilchrist, 2001).

Przykład 5.1: Bristol Festival Against Racism

W początkowych etapach organizacji Bristol Festival Against Racism z 1994 roku jego koordynator korzystał z wielu sieci podczas dystrybucji informacji dotyczącej tej propozycji. Ulotki dołączane były do przesyłek pocztowych kilku ogólnomiejskich organizacji parasolowych, natomiast pozostałe organizacje zamieszczały ogłoszenia w swoich newsletterach. Wybrano te, a nie inne grupy, ponieważ organizatorzy mieli już w nich kontakty i przypuszczali, że członkowie tych organizacji będą prawdopodobnie przychylni całej idei. Dodatkowo, namierzono kilka kluczowych osób z zamiarem przekonania ich do poparcia projektu, wiedząc, że to z kolei zachęci innych do przyłączenia się. Tam, gdzie w sieci pojawiały się dziury, koordynator wykorzystywał swoje prywatne koneksje w celu znalezienia punktu dostępu, np. do społeczności Romów. Szukano każdej możliwości do rozmowy o festiwalu i starano się dotrzeć z ulotkami do najmniej oczywistych i trudno dostępnych zakamarków zamieszkałych przez ludność miasta Bristol. W chwili kiedy inicjatywa zyskała określony status i rozpęd, tematem zainteresowały się lokalne media i upubliczniły ideę dla jeszcze szerszej grupy odbiorców. W ten sposób festiwal, korzystając jako z punktu wyjścia ze względnie małej, ale istotnej, liczby połączeń, stał się sporym wydarzeniem, stymulującym zaangażowanie wielu ludzi, którzy wzięli udział w jawnie antyrasistowskiej działalności, często na terenie własnej społeczności.

Najważniejsze aspekty networkingu odnoszące się do formacji relacji, to między innymi sposoby komunikacji, budowania zaufania i zarządzania różnorodnością. W tym rozdziale zastanowimy się, jak wykorzystać połączenia w celu:

- oferowania i przyjmowania wsparcia,
- zdobywania i dzielenia się zasobami,
- wpływania na zachowanie i postawy ludzi wokół nas,
- przewidywania i rozwiązywania konfliktów.

Co sprawia, że ktoś jest dobrym networkerem?

Zagadnieniem powracającym nieustannie w tej książce jest charakter networkingu, który wymaga umiejętności i strategii. Podobnie jak

inne aspekty rozwoju społeczności, sieciowanie obejmuje planowanie i ewaluację. Badania przedwstępne i przygotowania można podjąć nawet zanim nawiąże się pierwszy kontakt, np. dokonując świadomego wyboru czy przychodzić na poszczególne wydarzenia biorąc pod uwagę ich stałych bywalców. Pracownicy społecznościowi z badania panelowego przyznali, że przeglądali listy obecności szukając użytecznych kontaktów i korzystali ze swojej wiedzy wybierając, gdzie zasiadą lub na które warsztaty pójść. Zastanawiali się nad tym, jak się zaprezentują (jaki wybiorą sposób postępowania czyli protokół, strój, czy będą używać zawodowego żargonu) i w ogóle jak najlepiej poradzić sobie z tym najważniejszym pierwszym wrażeniem. Oczywiście, wymaga to wrażliwego osądu odnośnie do oczekiwań innych ludzi, czy też okoliczności dyktujących stosowne zachowanie.

Komunikacja pozawerbalna daje ważne wskazówki co do intencji i uczuć innych ludzi. Na przykład, można podejść do nieznanej osoby na konferencji, ponieważ wygląda ciekawie, zajmuje określone stanowisko albo zareagowała w szczególny sposób (np. śmiechem), co zwróciło uwagę a może nawiązała kontakt wzrokowy. Wynikające z tego interakcje spełniają co najmniej trzy jednocześnie funkcje: ustanowienie relacji, zdobycie informacji o innych oraz udzielenie informacji o sobie. Rozmowa często może być całkiem nieformalna i odbywać się na gruncie towarzyskim, jak na przykład w czasie przerwy obiadowej czy podczas podróży. Networking wykorzystuje szanse, które mają charakter przypadku, ale stanowią niezbędny dodatek do „głównego wydarzenia”. Tego rodzaju interakcje można wykorzystać, szukając wspólnych połączeń, mogą one obejmować szeroki zakres różnych wątków rozmowy, włącznie z ujawnianiem spraw osobistych:

Ja zazwyczaj staram się wypytać o samą osobę, dowiedzieć się czegoś o niej, o jej pracy, albo znaleźć jakiś temat do rozmowy, który niekoniecznie związany będzie z pracą, znaleźć jakiś wspólny punkt zaczepienia, o którym można by pogadać. [10]

Paneliści stwierdzili, że zasadniczo przyjmowali styl nieformalny, jednocześnie nie spoufalając się. Wciągali ludzi w rozmowy dotyczące ich zainteresowań, odpowiednio zmieniając ton i regulując swój język,

z poczuciem humoru rozluźniając ludzi lub wyrażając nieco odmienne, ale nieortodoksyjne poglądy. Panowało powszechne przekonanie, że networking wymaga zachowań towarzyskich i miłych, ponieważ większość tych interakcji będzie dobrowolna.

Paneliści określili umiejętności interpersonalne jako ważne i uważali się za osoby bardzo sprawne w relacjach jeden na jeden (korzystali z technik stosowanych w doradztwie, takich jak wysłuchanie i wyjaśnianie), a także w sytuacjach grupowych. Dobre sieciowanie obejmuje trafną interpretację indywidualnego zachowania i dynamiki grupy. Czasem oznacza to interweniowanie w konkretnych sytuacjach w celu kształtowania lub otwierania interakcji, które są zakłócone lub zablokowane z tego czy innego powodu. Niektóre utrzymywane relacje mogą nie być świadomie wybierane, ale rozwijają się pomimo tego dzięki wzajemnej uwadze i opiece. Paneliści zapewniali, że utrzymywali kontakt z niektórymi kolegami na poziomie osobistym, nawet jeśli to połączenie było przede wszystkim związane z pracą. Oznaczało to dzwonienie do siebie, poświęcenie czasu w rozmowie na wymianę osobistych wieści i poglądów, zaznaczanie ważnych wydarzeń w życiu i ogólnie wspólne spędzanie czasu:

Oferowałem swoją pomoc i wsparcie, znajdowałem trochę czasu na krótką pogawędkę na tematy osobiste, jak i na tematy zawodowe, coś w stylu „Jak się masz? Co u ciebie słychać? Jak tam, bla bla bla?”, a za chwilę: „A więc o co z tym chodzi?”, ewentualnie na koniec rozmowy, jak już załatwiliśmy wszystkie interesy, mówiłem: „No dobra, a jak tam u ciebie się sprawy mają?” [11]

Networking wymaga zdolności odpowiedniego działania w różnych okolicznościach organizacyjnych i kulturowych, wykorzystania zręczności i możliwości adaptacyjnych kameleona (Trevillion, 1992, 1999). Sprawni networkerzy muszą potrafić interpretować i przekazywać informacje ponad granicami, kierując je w stosownej formie tam, gdzie są potrzebne. Elastyczność i nieformalność zdają się być istotnymi wartościami, ważną kwestią dla ludzi przyzwyczajonych do pracy w środowisku biurokratycznym. Tym, co zdaje się cechować sprawnych networkerów nie jest jakaś specjalna taktyka, ale pewna wszechstronność, dzięki której potrafią wykorzystać spotkania z innymi w celu rozwijania powiązań z większą liczbą ludzi. Dobrzy twórcy sieci potrafią komunikować się

skutecznie na różne sposoby, wykorzystując szeroki repertuar stylów komunikacyjnych, poczynając od oficjalnych pisemnych sprawozdań, a kończąc na subtelnościach odczytywanej przez wszystkich, niezależnie od kulturowych korzeni, mowy ciała.

Pracownik społecznościowy nabywa wiedzę o problemach społeczno-ści, słyszy o potrzebnych usprawnieniach w nieformalnych rozmowach i może przekazywać te informacje innym. Chęć ludzi do wciągnięcia się w rozmowę zależy od wielu czynników, nie wyłączając tego, czy lubią i ufają danej osobie. Networking pozwala ludziom na zmianę ról, z zachowaniem wyraźnej tożsamości i zdrowej podstawy ideologicznej. Paneliści byli przekonani, że ich zdolność tworzenia relacji była związana z ich bezpośredniością, autentycznością – w ich działaniach czy podejściu nigdy nie było drugiego dna. Czuli, że inni odbierają ich jako ludzi uczciwych, godnych zaufania, niezawodnych i szczerych. Zauważyli, że ludzie ufali im z łatwością i zdawali się szanować ich rady. Opisywali siebie samych jako ludzi przystępnych, używając słów takich jak „popularny”, „czarujący”, „towarzyski”, „ekstrawertyczny” i „swobodny”.

Pracownicy społecznościowi w badaniu panelowym mogli określić cechy osobiste, które ich zdaniem usprawniały ich networking. Cechy te zostały zebrane w tabeli poniżej.

Cechy osobowości zdają się mieć znaczący wpływ na umiejętność sieciowania. Oznacza to też trud zauważenia i docenienia całej osoby, okazanie zainteresowania, empatii i uwagi. Pamiętanie osobistych szczegółów o osobach oraz ich rodzinach, a także prawdziwe próby zrozumienia różnych punktów widzenia pomagają budować szacunek w relacji. Dobrzy networkerzy dokonują pozytywnego wkładu zarówno na poziomie psychologicznym, jak i praktycznym. Optymizm i niezawodność pomagają utrzymać morale, podczas gdy pełna realizacja ofert i zobowiązań ma kluczowe znaczenie w utrwalaniu relacji. Dobry twórca sieci jest zorientowany na inne osoby, szuka powiązań, ale docenia też niezależność, nie jest zadufany i zdaje się być mniej tolerancyjny wobec formalnych ograniczeń organizacyjnych.

Uprzejmość	Ciepły, współczujący, empatyczny, towarzyski, elastyczny, troskliwy
Prawość	Samoświadomy, godny zaufania, solidny, realistyczny, szczerzy, otwarty na kontakty z innymi osobami, szanujący poufność
Śmiałość	Upodobanie do zmian i innowacji, przygotowanie do walki z władzą, gotowość do podejmowania ryzyka i łamania zasad
Adaptacja	Tolerujący odmienność, cieszący się z kulturalnej różnorodności, elastyczny, nieosądzający, otwarty na krytykę
Nieustępliwość	Cierpliwy, wytrwały, odporny na stres i niepewność

Tabela 5.1:

Cechy wspomagające networking

W pracy nad rozwojem społeczności skuteczni networkerzy wykazują wiele cech, które zapowiadają przywództwo transformacyjne: pewność siebie, wzgląd na innych ludzi oraz myślenie intuicyjne. Dają przewodnictwo i okazują zmysł przedsiębiorcy, ale bez (jak się zdaje) pokusy do zaspokajania osobistej ambicji czy chęci zysku. Twórcy sieci powinni potrafić i chcieć przeciwstawiać się konwencjom, łamać biurokratyczne zasady, skutecznie działać na nieznanym (społecznym) terenie oraz ustanawiać osobiste połączenia szybko i sprawnie. Nieformalne sieciowanie koniecznie musi najpierw odbywać się z dala od głównej sceny, „za kurtyną” zdobywanie kontaktów i ośmielanie innych ma na celu dopiero kierowanie ich w stronę „reflektorów” lub na wpływowe stanowiska. Nie ma w zwyczaju podpisywanie się pod tego rodzaju interwencjami i w związku z tym wartość tej pracy często była pomijana.

Nawiązywanie kontaktu i kształtowanie relacji

Nie każdy jest w stanie zarządzać dużą siecią społecznościową, a nawet nie każdy chce. Wiąże się to z określonymi kosztami, które należy

ponosić. Niektórym osobom utrzymywanie równowagi między kosztami a zyskami wychodzi sprawniej, innym sprawia to większą trudność. Relacje utrwala się w wyniku pojawiających się możliwości, dzięki wspólnym interesom i umiejętnościom społecznego życia. Na zakres i charakter sieci społecznościowych wpływa wiele czynników, takich jak klasa, płeć, role życiowe i pochodzenie etniczne. Relacje pozarodzinne przechodzą przez wiele różnych etapów, od początkowej znajomości aż po dowolną liczbę potencjalnych zakończeń. Ludzie przyjmują różne strategie wyrażania i konsolidacji wzajemnych związków i uczą się, zazwyczaj czerpiąc bezpośrednio z doświadczenia, nowych umiejętności związanych z zarządzaniem społecznymi oddziaływaniami. W swoich dogłębnych badaniach nad kształtowaniem relacji Duck (1992) przedstawia znaczenie komunikacji w regulowaniu procesów społecznych takich jak adaptacja i wymiana. Przejście od znajomości w przyjaźń wymaga strategicznego wykorzystania otwarcia się, dzielenia informacjami o sobie samym i sprawdzania poziomu podobieństw (Fehr, 1996). Znaczenie codziennych pogawędek jest ogromne dla procesu wzajemnego poznawania się i tworzenia więzi, dzięki czemu pojawia się wiarygodność, odkrywane są postawy i redukowane wątpliwości związane z innym aż do momentu, kiedy zaangażowani czują, że znają się i mają poczucie wzajemnego zobowiązania.

Wiele teorii dotyczących relacji opiera się na badaniu, jak zmieniają się one w różnych fazach, pozostając przy tym zrównoważone we wzajemności. By zarządzać relacjami w trakcie tych różnych faz, potrzeba różnych zdolności. Ludzie muszą rozpoznawać i wykorzystywać szanse pojawiające się w trakcie kształtowania relacji. Potrzebują strategii mających zachęcić sympatycznych lub pożytecznych ludzi do wejścia w ich osobisty krąg, opierając się na pojmowaniu prawdopodobnych mechanizmów ewolucji relacji. Potrzebują także umiejętności społecznych do utrzymania i naprawy relacji w czasie konfliktów lub przeciwności. Dobre sieciowanie wymaga samoświadomości, strategii autoprezentacji i umiejętności w nawiązywaniu bliskich relacji w różnych sytuacjach.

Podczas gdy techniki tworzenia sieci są zazwyczaj świadome (określają pożyteczne połączenia, reagują na luki w sieci, itd.), to właściwy proces budowania relacji powinien być emocjonalnie autentyczny, w przeciwnym razie połączenia będą odbierane jako schlebające i bezwartościowe.

Sygnały pozawerbalne są bardzo ważne, szczególnie w początkowych etapach. Dlatego też korzystanie z telefonu jest bardziej wskazane niż pisanie listów, prawdopodobnie ze względu na większą liczbę informacji dostępnych w tonie głosu. Interakcje twarzą w twarz pozwalają na komunikowanie sygnałów emocjonalnych poprzez mowę ciała, taką jak uśmiech, wzruszenie ramion czy postawa. Dobry networker sieci będzie zwracał szczególną uwagę na parajęzykowy aspekt dynamiki spotkań i grupowych interakcji:

Jak to jest, że mogę wejść w jakąś sytuację i atmosfera od razu mówi mi, że należy uważać? Nikt nic nie powiedział, nikt nic właściwie nie zrobił, żeby taka myśl pojawiła się u mnie w głowie, ale po prostu jest to spojrzenie, coś się zadziało [...] i myślę sobie wtedy: powolutku, powolutku. (LM)

Choć wymagają większego nakładu czasu, to jednak interakcje twarzą w twarz szczególnie mocno wyróżniały się w opisie networkingu przedstawionym przez naszych panelistów. Kontakty takie zdają się przyspieszać i poszerzać rozwój osobistych relacji i zobowiązań. Bezpośrednie spotkania często wymagają pełnej uwagi i skupienia, co zazwyczaj sprawia, że takie połączenia pozostają w pamięci:

Oczywiście, jestem tego świadomy i myślę, że wszystko to dzieje się już na pierwszym spotkaniu. To niemal nieuniknione, że będzie z tego relacja – często jest to nawet ważniejsze niż załatwianie bieżących interesów. (KT)

Komunikacja pozawerbalna została uznana za istotną w konsolidacji relacji oraz interpretacji reakcji:

Mówimy o tym, czy ludzie łapią kontakt wzrokowy podczas rozmowy czy nie, to takie proste rzeczy, albo czy oceniasz kogoś na podstawie jego osobistego zachowania, czy też, na podstawie tego, że ktoś się uśmiecha, czy wygląda na zmieszanego, czy wygląda na szczęśliwego, czy cokolwiek innego – jest naprawdę sporo takich ocen dotyczących naszej osobistej skuteczności. (CT)

Będąc w trakcie rutynowej organizacji pracy, paneliści wspominali, jak musieli zbaczać ze swojej utartej ścieżki, żeby nawiązać sporadyczny

kontakt twarzą w twarz, nawet jeśli nie był to koniecznie najwygodniejszy lub efektywny sposób komunikacji. Wielu z nich wołało tę formę komunikacji i nieraz dokładało starań, żeby odwiedzić kogoś osobiście, zamiast komunikować coś telefonicznie czy listownie:

W zeszłym tygodniu świadomie zdecydowałem się osobiście dostarczyć do kogoś pewien dokument, który mogłem równie dobrze wysłać wewnętrzną pocztą. [...] Mogłem włożyć to w kopertę, ale pomyślałem sobie, że przejdę się do tego konkretnego biura, bo będę miał okazję powiedzieć „Cześć!” temu, kogo tam spotkam i pozbierać nieco ploteczek i wiadomości. Jest to całkiem przyjemne, a jednocześnie zaszczepia w innych świadomość istnienia mojej pracy. {mw}

Inni wyrobili w sobie nawyk wpadania lub przesiadywania w miejscach, gdzie istniało duże prawdopodobieństwo spotkania ludzi, z którymi potrzebowali utrzymać łączność. Jedna z panelistek opowiadała, jak czasami wracała do domu przez poszczególne dzielnice w nadziei, że będzie mogła komuś z mieszkańców pomachać {LM}, a może nawet zatrzymać się na krótką pogawędkę. Inni opisywali, w jaki sposób naumyślnie konstruowali swoją pracę tak, aby być „tu i tam”:

Nie jestem typem urzędnika, nie siedzę za biurkiem całymi dniami. Dzwonię, jestem aktywna, regularnie zrywam z rutyną i spotykam się z ludźmi – może to oznaczać herbatkę u kogoś w domu, jeśli mnie akurat zaproszą, czy też wcześniejsze umawianie takich spotkań, a czasem ktoś wykonał jakiś szczególny gest, na który odpowiadam mówiąc: „Tak, chętnie się z tobą spotkam”. {CT}

Paneliści opowiadali co robili, żeby być „wszechstronnymi”, „dostępnymi”, „otwartymi” i „przyjaznymi” i jak musieli być elastyczni, żeby to osiągnąć. Mieszkanie w danej okolicy jest zaletą, zaś inne wymienione strategie obejmowały „lunch w różnych miejscach”, w miarę możliwości chodzenie piechotą między spotkaniami i ogólnie korzystanie z tych samych udogodnień i infrastruktury (sklepów, pubów, środków komunikacji i tym podobnych), co członkowie społeczności, z którymi chcieli się połączyć w sieci. Takie podejście stwarza możliwość spotkania ludzi w sposób, który nie jest ani inwazyjny, ani zbyt formalny. Chodzi o to, żeby być we właściwym miejscu we właściwym czasie, a potem dobrze wykorzystać

cokolwiek się nadarzy. Jest to podejście jawnie strategiczne, ponieważ wymaga wiedzy związanej z miejscowymi zwyczajami i nawykami oraz dobrego planowania, ale także korzystania z szans, gdy takie się pojawiają.

Przykład 5.2: Dwukołowa sieć sąsiedzka

„Będąc pracownikiem społecznościowym, bardzo stawiałam na osobiste dostarczanie listów do członków lokalnej społeczności, zazwyczaj w tym celu jeździłam rowerem po okolicy i często zatrzymywałam się na pogawędkę, jeżeli trafiłam na kogoś, kogo znałam z działalności w jednej z grup lub akcji. Kiedy zbliżały się różne wydarzenia albo zadania do ogłoszenia, to chodziłam po sklepach, ośrodkach zdrowia, szkołach i biurach organizacji pozarządowych czy lokalnych urzędach, żeby porozwieszać plakaty i zostawić egzemplarze naszych biuletynów. Zawsze takie wycieczki oznaczały rozmowy z ludźmi, których nigdy wcześniej nie spotkałam, co tworzyło nowe połączenia, a nieraz prowadziło do pozyskania nowego działacza i wolontariusza dla naszej organizacji społecznościowej. Mimo że ta strategia wychodzenia na zewnątrz {outreach} była bardziej pracochłonna, niż zwyczajne wysyłanie listów i ulotek, to uważałam, że jest to warte tego czasu i wysiłku, ponieważ wychodziłam z centrum społecznościowego i sprawdzałam, czy moje sieci kontaktów są wciąż świeże i rozciągałam je na ludzi, którzy w innym wypadku mogliby nie przyjść do naszego budynku. Rower, w przeciwieństwie do samochodu i chodzenia piechotą, dawał świetny balans między przemieszczaniem się, a możliwością łatwego zatrzymania”. {AUTORKA}

Zdobywanie kontaktów czasami wymaga pewnej zuchwałości, aby wyłowić jakąś stosunkowo nieznaną osobę w tłumie potencjalnych kontaktów, a potem wytworzyć przyjemne i niezapomniane połączenie, aby druga osoba miała motywację do kontynuowania znajomości. Badania nad skutecznym zarządzaniem i kierownictwem określiły najważniejsze cechy osobiste, takie jak czujność w przetwarzaniu informacji o środowisku społecznym oraz wrażliwość na uczucia innych. Doświadczenie mówi, że spotkania twarzą w twarz oraz schodzenie się/zebrania mają kluczowe znaczenie dla ustanawiania dobrych połączeń między ludźmi, prawdopodobnie dlatego, że pozwalają na dokładniejsze zrozumienie tego, co ludzie *naprawdę* myślą i czują. Pracownicy społecznościowi powinni być

wyczuleni na te aspekty zbiorowego zachowania, ponieważ często muszą podejmować decyzje odnośnie do swoich własnych interwencji.

Networking wymaga myślenia zarówno analitycznego jak również intuicji. Potrzebna jest świadomość tego, jak ludzie odnoszą się do siebie i jak określają potencjalne obszary zgodności i tarć. Taka wrażliwość często nazywana jest intuicją i wydaje się istotną wartością w pracy nad rozwojem społeczności. Już we wczesnych badaniach nad rolą pracy społecznościowej Williams (1973:3) opowiada się za wykorzystywaniem „fantazyjnego szóstego zmysłu” w czasie „gry w sieci”. Wielu panelistów uważało, że ich zdolność do tworzenia odpowiednich połączeń i relacji opiera się na „przeczeniach” dotyczących tego, co akurat działo się w sytuacjach towarzyskich. Niektórzy twierdzą, że sądy oparte na intuicji są jedną z cech profesjonalizmu, gdzie wykorzystuje się naukę płynącą z poprzednich, podobnych doświadczeń, ale jest to niestety w znacznej mierze niedostępne dla analizy technicznej (Dreyfus i Dreyfus, 1986). W samym sercu praktyki zawodowej leży „nieopisywalny talent”, odporny na próby mierzenia czy opisywania (Heron, 1996:112). Zdolność do zauważania i aktywowania potencjalnych połączeń jest jednym z talentów w obszarze networkingu. Tak jak doświadczony gracz w szachy przewiduje pozycje figur na szachownicy inaczej niż robi to nowicjusz (de Groot, 1965), podobnie profesjonalni networkerzy potrafią przeprowadzać szybkie i wyrafinowane oceny złożonych i dynamicznych procesów na podstawie obserwacji nieformalnych interakcji. Tego rodzaju zdolności i wnikliwość nie wyrobią się z dnia na dzień, ale dzięki doświadczeniu i refleksji.

Utrzymywanie i wykorzystanie z połączeń

Istotnym, a często zaniedbanym aspektem tworzenia sieci jest potrzeba utrzymywania wzajemności w relacjach. Nie oznacza to od razu, że w ramach każdej transakcji trzeba tyle samo dawać co brać, bo nie zawsze jest to nawet możliwe. Bardziej chodzi o to, żeby utrzymywać ogólne odczucie (wewnątrz sieci), że nikt nie szefuje i nikt nie „pasożytuje”. Dobrowolne relacje są zazwyczaj trwałe, jeśli opierają się na sprawiedliwym i równym poziomie wymiany. Dla poszczególnych osób koszt utrzymania połączenia powinien być mniej lub bardziej rekompensowany

korzyściami, a pomiędzy zaangażowanymi ludźmi powinna występować podstawowa wzajemność. Relacje, którym brakuje takiej równowagi z czasem rozpraszają się i ostatecznie wygasają.

Chociaż nie każdy kontakt może okazać się natychmiastowo lub w sposób oczywisty pożyteczny, informacje o nim powinny być przechowane. Kiedy połączenie można ustanowić i wydaje się ono owocne, należy o nie dbać – nie może to być tylko kwestia przypadku. Można wymienić się wizytówkami i ulotkami oraz ustalić konkretnie jak ma wyglądać kolejne spotkanie. Ewentualnie można opracować sposób utrwalenia nawiązanej relacji przy użyciu jakiejś formy kontaktu. Może to wydawać się przypadkowe, jak chociażby zauważenie i wysłanie artykułu z gazety albo skrótu do strony internetowej, linka, które mogłyby zainteresować drugą stronę:

Podtrzymanie kontaktu w moim przypadku polegało na wypytaniu ludzi o ich zainteresowania, potrzeby – wysłuchuję tego i notuję w głowie, a czasem na papierze. Potem okazuje się, że mogę się tego uchwycić, coś z tym dalej zrobić. Cokolwiek ludzie tobie mówią, istnieje coś w rodzaju odwróconego prawa Soda¹. Jeżeli ktoś interesuje się pudełkami od zapalek, to w mgnieniu oka znajdziesz jakiś artykuł o pudełkach od zapalek w swojej skrzynce pocztowej, albo w gazecie, no i dzięki temu można podtrzymać kontakt czymś konkretnym. (KT)

Inni paneliści opowiadali o szukaniu sposobów okazywania prawdziwego zaangażowania w dobre samopoczucie czy pracę drugiej osoby. Również oni brali pod uwagę takie organizowanie się, żeby być w miejscach, gdzie prawdopodobieństwo „wpadnięcia” na tę osobę rośnie:

Więc jeśli chodzi o pracę u podstaw w społeczności, to zesłałbym z utartych szlaków, żeby trafić w miejsca, gdzie bywa dana osoba, o ile zależy mi na kontynuowaniu łączności. Mówię nawet o najprostszych sprawach, jak wspólna poranna kawa w miejscu, o którym wiem, że dana osoba tam uczęszcza, albo rundka po sklepach, którą zwyczajowo o jakiejś porze ludzie robią. Jeśli potrzebuję spotkać się z konkretnymi osobami i chcę tworzyć z nimi połączenia, żeby być sekretarzem konkretnej grupy, czy coś w tym rodzaju, to tak właśnie robię, w pewnym sensie planuję swoje działania, ale żeby było to naturalne. (LM)

1 Według którego kromka chleba zawsze spada masłem do dołu (przyp. tłum.).

Budowanie zaufania, podejmowanie ryzyka

Relacje nie dzieją się same i często wymagają pewnego ryzyka. Umiejętność zaufania drugiej osobie pociąga za sobą gotowość do polegania na jej osądzie i działaniach. Pojawia się oczekiwanie, że jej zachowanie i motywacje będą mniej lub bardziej konsekwentne i wzajemne. Podarunki i przysługi wyrażają wspólne przyciąganie i/lub zobowiązanie, a także stanowią ważną wymianę dla relacji dobrowolnych (Fischer, 1982; Werbner, 1990). Równowaga pomiędzy zaangażowanymi stronami utrzymuje się zazwyczaj nieformalnie, niekoniecznie na bazie transakcji materialnych. Życie towarzyskie (przyjemność, poczucie humoru, zabawa) i empatia są wartościami już same w sobie oraz stanowią podstawę dla bardziej ogólnych relacji społecznych, na które składają się kluczowe elementy, czyli „zaufanie, wzajemność, altruizm, oddanie, poświęcenie, tolerancja, zrozumienie, troska, solidarność i współzależność” (Twine, 1994:32). Nawet pozornie powierzchowna uprzejmość oznacza przyznanie, że nasze życia są połączone i nasze poczynania mają wpływ na innych, a uczucia i zachowanie reszty ludzi może być uzależnione od tego co zrobimy, albo powiemy.

Pokazała to inicjatywa w Port Philip, na przedmieściach Melbourne (Australia), gdzie okazało się, że „profilaktyczne” uśmiechanie się do innych na ulicy zwiększyło u ludzi ich dobre samopoczucie i zmniejszyło lęk przed przestępczością, a ponadto zwiększyło ogólnie liczbę ludzi uśmiechających się wśród obcych, co też jest źródłem poczucia obywatelskiej spójności (Singer, 2007). Podobnie eksperyment, w którym ludzie w prosty sposób doświadczały przyjemnego doświadczenia (takiego, jak znalezienie monety w budce telefonicznej), wykazał, że zwiększa się wtedy prawdopodobieństwo, że ci sami ludzie będą skłonni w ciągu kilku kolejnych minut pomóc komuś nieznanemu (Isen i Levin, 1972). Wytwarzanie dobrego nastroju wydaje się usposabiać do bardziej altruistycznych zachowań i orientuje bardziej na zbiorowość, nawet jeśli opiera się to na jedynie przelotnych spotkaniach.

Relacje są ryzykowne, ponieważ oznaczają także niebezpieczeństwo (rozczarowanie lub zdradę) oraz niepewność. Relacje oparte na zaufaniu są ważne w mediacji zagrożeń oraz stanowią niezbędny warunek wstępny dla wykorzystania wspólnej władzy. Zaufanie ma to do siebie, że gdy

się z niego korzysta, z czasem się rozwija i odnawia, zamiast się wyczerpywać. W społeczeństwie obywatelskim kultywuje się je poprzez czynne, wiarygodne i wzajemne korzystne kooperacje. Między poszczególnymi osobami zaufanie tworzy podstawę dla przyjaźni i stosunków dobrosąsiedzkich. Na poziomie społeczności oznacza to wspólne konwencje i normy społeczne, które regulują interakcje i promują współpracę.

Takie niepisane, skromne kontrakty społeczne powstają i trwają głównie poprzez interakcje twarzą w twarz. Pozwalają nam podejmować decyzje czy angażować się, czy nie, w działania zbiorowe, jeśli niemożliwe jest kontrolowanie rezultatów, czy nawet przewidywanie, co może się wydarzyć. Zaufanie było kwestią, która silnie dała o sobie znać podczas obu rodzajów badań. Bristol Festival Against Racism był możliwy, ponieważ najważniejsi uczestnicy zdobyli dobrą reputację wśród odpowiednich sieci i okazali się godnymi zaufania, że dostarczą to, co obiecują. Uczestnicy byli chętni do wnoszenia swojego wkładu, ponieważ wierzyli, że ich pieniądze, energia i wysiłek przyniosą dobry skutek. Byli gotowi zainwestować własne zasoby organizacyjne wraz z wiarygodnością w coś, co w tamtym czasie było dosyć ryzykownym przedsięwzięciem, zarówno pod względem politycznym jak i trwałości. Dla naszych panelistów zaufanie składało się z wielu ząbających się składników. Oznaczało wypełnianie zobowiązań i szczerą odnośnię do czyichś motywacji i zadań:

Sądzę, że otwartość jest bardzo ważna, ponieważ proces tworzenia sieci przeprowadzają ludzie, którzy budują zaufanie i relacje między sobą. Ludzie mogą cię rozpracować, jeśli mówisz coś, w co sam nie wierzysz, wiedzą to, podobnie jak wiedzą też kiedy mówisz coś, w co naprawdę wierzysz. Ponieważ obserwują cię w różnorodnych sytuacjach i na różnego rodzaju spotkaniach, wpadają na ciebie na ulicy, widzą cię na spotkaniach towarzyskich, będą oglądać cię zdającego raport przed komisjami, a to samo przesłanie, ten sam program mogą być wyrażone w innym tonie głosu w różnych okolicznościach. Ale może to brzmieć prawdziwie, niezależnie czy mówisz ludziom te same rzeczy na różne sposoby i w różnych okolicznościach. To wszystko do nich wraca... Myślę, że buduje się zaufanie u ludzi, jeżeli mówisz szczerze, co można zrobić, co sam uważasz, z czym się nie zgadzasz i nie obiecujesz rzeczy, których nie możesz dać. (mw)

Korzyści i ograniczenia

Kiedy już powstaną, sieci pozwalają ludziom pokonywać organizacyjne granice i zdobywać dostęp do zasobów, ekspertyz i porad. Można wtedy rozwiązywać problemy szybko i bez potrzeby przechodzenia przez wszystkie oficjalne procedury. Nieformalne i niezawodne kontakty to oszczędność czasu i wysiłku, oraz ułatwienie, gdy można z nich skorzystać zgłaszając potrzebę wsparcia lub negocjując pomoc, czy kontaktując indywidualne osoby z właściwymi grupami. Kontakty osobiste zapewniają również dostęp do zewnętrznego profesjonalnego poradnictwa w określonych elementach pracy, na przykład odnośnie do legislacji i aplikacji o granty. Wzajemne relacje zawodowe powstają dzięki regularnemu uczestnictwu w odpowiednich wydarzeniach i czynnościach, wykorzystaniu kontaktów do tworzenia współzależności poprzez „dawanie tyle, ile się dostaje”, jak to ujął jeden z panelistów [KM]. Oznacza to między innymi oferowanie wiedzy i rady, jak również zwyczajne dzielenie się informacjami i umiejętnościami. W naszych rozmowach pojawiło się wiele form i poziomów współpracy. Ludzie, prosząc o przysługi, potrafią unikać formalnych procedur: „wymiana dóbr w naturze zamiast księgowania każdej czynności jest tym, co daje elastyczność, [...] mowa tu o tym wszystkim, co nie musi przechodzić przez księgowość.” [GrS]

To zdaje się być szczególnie konieczne w przypadku pracowników z sektorów pozarządowego i społecznego, i może reprezentować ukrytą redystrybucję środków pomiędzy instytucjami państwowymi lub pośredniczącymi a mniejszymi grupami społeczności. Osobiste aspekty relacji ułatwiają procesy w pracy międzyinstytucjonalnej. Pomaga to ludziom wznieść się ponad biurokratyczne procedury w celu stworzenia prawdziwej wzajemności, zamiast partnerstw „na papierze”. Ludzie korzystają ze swoich sieci, żeby przekroczyć granice organizacji i rozwiązać problemy krótkoterminowe, a także wywołać zbiorowy odzew na wspólne sprawy. Kooperacje nie zawsze oznaczają bezpośrednią współpracę. Może to po prostu polegać na upewnianiu się, że działania wzmacniają się lub uzupełniają nawzajem. Networking z innymi organizacjami jest pożyteczny przy dowiadrywaniu się o „stanie gry” i w odpowiednim dostosowywaniu czyichś planów, na przykład w celu uniknięcia rywalizacji o fundusze:

Kontaktowaliśmy się z ludźmi zajmującymi się rzeczami z jednej półki, nie po to, żeby dowiedzieć się, czym tam się akurat zajmują, ale żeby się dowiedzieć jakie mają doświadczenia i jakie konkretne potrzeby. Chcieliśmy upewnić się, że nie rywalizujemy o tę samą stawkę, przez co wszyscy mogliśmy stracić. [JM]

Pomocne kontakty można rozwijać, unikając niepotrzebnego (i szkodliwego) współzawodnictwa. Międzyinstytucjonalne partnerstwa oraz podmioty pośredniczące są ważne, bo dają możliwość dla tego typu koordynacji. Jak widzieliśmy w rozdziale pierwszym, tworzenie sieci kontaktów jest naturalnym i odwiecznym procesem, który uczynił z ludzi skutecznych współpracowników. Jak każdy rodzaj zachowania, także networking usprawnia się w praktyce i można z tego korzystać dla potrzeb osobistych lub zbiorowych. W kontekście pracy nad rozwojem społecznościowym sieciowanie stoi u podstaw wszelkich form aktywności społecznej i należy patrzeć na nie pod kątem zestawu wartości przedstawionych w rozdziale drugim. Jednak tworzenie sieci może też być sposobem na autopromocję albo sterowany i powierzchowny postęp w życiu poprzez korzystanie z (i wykorzystywanie) kontaktów – „spoufalając się” i „przerzucając” nazwiskami dla osobistego zysku. Pracownicy społecznościowi muszą być czujni wobec tych tendencji i przyjmować odpowiednie strategie obrony. Sieci same w sobie nie zagwarantują sprawniejszego podejmowania decyzji ani lepszego dostępu do informacji. Ich nieformalny charakter oraz brak mechanizmów do rozwiązywania konfliktów lub zapewnienia zrównoważonej reprezentacji oznaczają, że networkingowe działania są często niesprawdzalne i ekskluzywne. Jeżeli instrumenty te zostawi się samym sobie, to rekrutacja i komunikacja w ramach sieci może faworyzować tych, „którzy wiedzą” albo „pasują”, podczas gdy ci, którzy mogliby wnieść inny punkt widzenia mogą być ukradkiem, ale systematycznie, pomijani. Sieciowanie zazwyczaj polega na nieformalnych procesach i osobistych wyobrażeniach. One z kolei opierają się na miejscowych zwyczajach, co w efekcie odzwierciedla wygodę i komfort tych, którzy już są zaangażowani. Sieci mogą wzmocnić uprzedzenia i praktyki elitarne, jeżeli działają w głównej mierze w oparciu o kliki, plotki i przypadki. Potrzebne jest tu proaktywne i strategiczne podejście pracowników społecznościowych, korzystanie z tego, co Newman i Geddes (2001) nazwali „pozytywnym tworzeniem sieci”, by zapewnić integrację

społeczną w ramach partnerstw. Właśnie w tym miejscu rozwój społecznościowy, ze swoimi podstawowymi wartościami równości i partycypacji, może odegrać ważną rolę w tworzeniu i utrzymaniu łatwo dostępnych i zróżnicowanych sieci.

Relacje to kobieca specjalność?

Tworzenie sieci wymaga złożonego wielu zdolności, obejmujących umiejętności społeczne, polityczne i administracyjne. Poza tym potrzebne jest uznanie kontekstu społecznego oraz chęć czynnego interweniowania, żeby pomóc ludziom w tworzeniu ich własnych relacji. Wśród wielu nieformalnych sieci często można znaleźć pojedynczą osobę, która utrzymuje kontakt z resztą, która umawia spotkania, posiada najświeższe wiadomości i pełne dane kontaktowe, a także ogólnie zajmuje się tym, żeby wszyscy żyli ze sobą dobrze. W rodzinach taką rolę częstokroć odgrywa kobieta i są dowody na to, że emocjonalna praca kobiet tworzy i utrzuca sieci w innych społecznych środowiskach, takich jak zakład pracy czy wewnątrz społeczności (Innerarity, 2003; Bruegel, 2005).

W literaturze dotyczącej pracy nad rozwojem społeczności, do sieciowania odnoszono się jako do „kobiecego” sposobu działania (np. Dominelli, 1995; Bryant, 1997). Badania często zawierały uwagi odnośnie do roli kobiet w nieformalnych i sąsiedzkich sieciach (Bourke, 1994), w prowadzeniu działalności wolontariatu i społecznościowej (Doucet, 2000; Krishnamurthy i in., 2001), uczestniczeniu w odnawianiu partnerstw (May, 1997), utrzymywaniu grup samopomocy, tworzeniu otwartych koalicji politycznych (Fearon, 1999) i – ogólnie – dbaniu o pokój (Kolb, 1992). Bardziej kontrowersyjnie brzmią twierdzenia Stackmana i Pindera w ich badaniach (1999), jakoby różnice genderowe ujawniały się w sieciach zawodowych kobiet i mężczyzn, gdzie te pierwsze są bardziej „ekspresyjne” i opierają się na względnie intensywnych więziach emocjonalnych, podczas gdy mężczyźni zdają się utrzymywać mniej, ale za to bardziej instrumentalnych połączeń z kolegami z pracy. Współgra to z poglądem Ferree’go (1992), że kobiety czerpią swoją motywację i tożsamość z sieci powiązań, do których są przyłączone.

Niezależnie od czyjegogo poglądu na znaczenie płci w zakresie umiejętności i doświadczenia leżącego u podstaw tworzenia sieci, jasne jest,

że zdolności te można nabyć dzięki obserwacji i doświadczeniu. Każdy może stać się bardziej sprawny i strategiczny w swoim sieciowaniu. Kobiety mogą nie być *koniecznie* czy *instynktownie* lepszymi twórcami sieci, niemniej jednak można uznać, że praca nad tworzeniem, utrzymywaniem i naprawianiem relacji powinna być bardziej doceniana. Jak przekonamy się w rozdziale ósmym, umiejętności networkingu można zdobywać na wiele sposobów: ze wzorów, praktyki oraz prawdopodobnie podczas oficjalnych szkoleń. Po prostu już większa świadomość technik, cech i tendencji, które wspomagają skuteczne sieciowanie, będzie zachęcać ludzi do przyjmowania tego podejścia bezpośrednio w ich pracy nad rozwojem społeczności.

Wnioski

W tym rozdziale wskazane zostały najważniejsze elementy i taktyki dla skutecznego i trwałego tworzenia sieci. Podkreślono znaczenie relacji międzyludzkich oraz interakcji twarzą w twarz, przekonując do tego, że praca nad sieciowaniem powinna być odpowiednio doceniona jako wkład w rozwój kapitału społeczności i skutecznych partnerstw. Kolejny rozdział bada specyficzny udział, jaki pracownicy społecznościowi mogą mieć w tych procesach poprzez asystowanie ludziom w nawiązywaniu kontaktów, które w innym wypadku mogłyby okazać się uciążliwe lub kruche.

6 • Networking na usługach rozwoju społecznościowego

Musisz kierować się swoim instynktem i musisz być odważny.

ZACZERPNIĘTO Z: ANDERSON, 1995, *HOW TO MAKE AN AMERICAN GUILT*

Wprowadzenie

Relacje międzyludzkie w społeczności i pomiędzy organizacjami powinny mieć większe znaczenie, aby ich rozwój i utrzymanie przynosiło korzyści (takie jak empowerment, jedność i budowanie kompetencji) dla jakości życia w społecznościach. Networking oczywiście zawiera w sobie zarówno „zwyczajne” uprzejmości, jak i dobrą komunikację. Polega on na utrzymywaniu sieci relacji, które mogą wspomóc pożyteczny i wzmacniający przepływ informacji i wpływów. W tym rozdziale zwrócimy uwagę szczególnie na to, jak pracownicy społecznościowi ułatwiają łączenie się innym – kolegom czy partnerom, decydentom politycznym czy członkom społeczności, z którą pracują. Przyjrzymy się, co takiego robią organizatorzy społeczności lokalnych, żeby założyć i utrzymać połączenia przydatne im i innym, jakie uzdolnienia są im potrzebne i jakich strategii tworzenia sieci używają w pracy nad rozwojem społecznościowym, a także jak można je jeszcze usprawnić. Skupimy się zwłaszcza na tworzeniu i wykorzystaniu połączeń, które są zawierane ponad granicami organizacji i społeczności po to, żeby propagować współpracę partnerską, uwalniać kapitał społeczny i dbać o jedność społeczności. Wprowadzamy koncepcję metasieciowania, przyjrzymy się roli pracowników społecznościowych w „sieciowaniu sieci” i w odnajdywaniu możliwości dla ludzi, polegających na spotykaniu się i podejmowaniu współpracy.

Rozwój społecznościowy bywa nieco mglisty, generując potencjał i spójność tam, gdzie wydaje się, że nie ma na to szans. Dobra praktyka sieciowania wymaga planowania i kompetencji, dlatego też może być słusznie określana jako praca. Proces ten wspiera zbiorowe organizowanie

się i utrwała wzajemną kooperację, szczególnie w okresach sporów i niskiego morale. Wiele z trudności i frustracji, jakie stają przed pracownikami społecznościowymi, bierze się z ich pozycji na obrzeżach organizacji. Są „wszędzie i nigdzie”: marginalizowani, źle zrozumiani i wciąż zmuszani do mediacji między różnymi instytucjami lub grupami. „Sieciują sieci”, łącząc ponad granicami, kierując przepływem informacji i zasobów do miejsc, gdzie najlepiej mogą zostać wykorzystane. Rzadko uznaje się tę ich rolę, chociaż ma ona kluczowe znaczenie dla praktyki rozwoju społeczności. Dobry organizator społeczności lokalnych działa nie jako strażnik, ale jako kierunkowskaz czy trampolina, pomagając ludziom przebić się przez bariery i bezpiecznie nawigować po trasach nieznanego lub trudnego terenu.

Networking jako praktyka

Użycie słowa „sieć” (*net*) jako czasownika dość szybko stało się szeroko rozpowszechnionym określeniem mającym opisywać wszelkiego rodzaju społeczne interakcje. Nieuchronnie zaowocowało to prowokacyjnym branżowym pytaniem: „Czy to sieciowanie, czy może nicnierobienie?”. W ostatnich latach nastąpiła gruntowna zmiana w stosowaniu tego pojęcia i coraz częściej networking uznawano za istotny element pracy nad rozwojem społeczności (por. Taylor i in., 2000; Wilson i Wilde, 2001; Henderson i Thomas, 2002; Gilchrist oraz Rauf, 2005). W ogłoszeniach o pracę i wymaganiach od kandydatów często zamieszczano konieczny wymóg „umiejętności sieciowania”, a ponadto powstawały nowe stanowiska specjalnie po to, żeby rozwijać, koordynować i zarządzać sieciami, wskazując na wartości wiążące się z tym sposobem pracy, szczególnie w sektorze pozarządowym.

Przykład 6.1: Kanada – Sharing Strenghts

Grupa praktyków zajmujących się zdrowiem dzieci i młodzieży w Nowej Szkocji podjęła współpracę z jedenastoma oddzielnymi społecznościami w tej kanadyjskiej prowincji wykorzystując metody rozwoju społecznościowego. Celem ich działań było wsparcie społeczności w ich uczestnictwie w planowaniu ochrony zdrowia, oraz opracowanie kilku praktycznych inicjatyw mierzących potencjał społeczności, promujących zdrowy tryb życia młodzieży, a także ustanawiających międzysektorowe grupy robocze.

Pomimo braku centralnego finansowania, projekt Sharing Strenghts (Dzielenie się mocnymi stronami) zdołał nawiązać dobre relacje ze społecznościami, jak również z profesjonalistami systemu służby zdrowia. Szczególny nacisk kładziono na badania: zbieranie danych i dowodów, włącznie z wkładem ze strony społeczności, które miały być wykorzystane podczas planowania i ewaluacji. Organizowano regionalne i miejscowe wydarzenia, które miały zgromadzić ludzi z Community Health Boards (Społecznościowych Komisji Zdrowotnych), z lokalnych placówek służby zdrowia i z samych społeczności, zatroskanych o stan zdrowia dzieci i młodzieży. Zachęcało to do wzajemnej edukacji w oparciu o różne doświadczenia i punkty widzenia, zamiast narzucać określoną doktrynę medyczną. Wykorzystano podejście rozwoju społeczności opierające się na posiadanych zasobach, dowartościowujące mocne strony i szukające dróg wyjścia nawet dla społeczności w najbardziej trudnych sytuacjach. W wyniku takiego sieciowania poprawiła się komunikacja i kooperacja pomiędzy decydentami w regionalnych urzędach publicznych, poszerzono współpracę w zakresie zdrowia dzieci i młodzieży i zapewniono lepszą koordynację inicjatyw.

Kontakt: Cari Patterson (cari@horizonscda.ca) oraz Doug Crossman (dcrossman@ssdha.nshealth.ca)

W rozmowach przeprowadzonych w ramach badania panelowego opisanego w poprzednim rozdziale pracownicy społecznościowi wskazywali na ogromną żywotność i bogactwo sieciowania, używając przy tym określeń typu: „absolutnie najważniejsze”, „początek wszystkiego”, „jak tlen”, „soki życiowe” rozwoju społeczności, czy „niezbędne dla tych wszystkich rzeczy”. Tworzenie sieci postrzegano jako sedno procesu rozwoju społecznościowego, a także jego najważniejsze zadanie:

Rozwój społecznościowy zachodzi poprzez networking [...] proces pracy nad rozwojem społeczności jest procesem tworzenia relacji z ludźmi i zachęcania ich do nawiązywania relacji między sobą w celu zrobienia czegoś, co będzie też miało korzystny wpływ na edukację ludzi odnośnie do sposobów, dzięki którym mogą najlepiej ze sobą żyć oraz najlepiej korzystać z własnych źródeł zasobów i władzy. [...] Zatem sposobem na pracę nad rozwojem społecznościowym będzie dla ciebie tego rodzaju wielokierunkowy proces budowania relacji,

kórym jest właśnie networking. [...] To jest sedno. Nie zrobisz tego bez networkingu. {mw}

Pracownicy społecznościowi biorący udział w powyższym badaniu celowo poświęcali czas i energię na tworzenie i utrzymywanie swoich sieci:

W swoim wewnętrznym planie pracy świadomie stwierdzałem, że muszę spędzić określoną ilość czasu na sieciowanie i profilaktycznie zakładać różnego rodzaju sieci. {grs}

Wybierając ludzi do połączeń często posługiwali się taktyką, ostrożnie podchodzili do różnych osób, skrupulatnie monitorowali i zarządzali połączeniami, postępowali według planu i z rozwagą:

Działam strategicznie, w tym sensie, że prawie robię sobie listę z odpowiedziami na pytania: „Na kim teraz trzeba się skupić?”, „W jaką sieć trzeba teraz będzie zainwestować nieco swojego czasu i energii?”. {mw}

Pracownicy społecznościowi z badania panelowego podejmowali ryzyko i byli ekstremalnie proaktywni w nawiązywaniu kontaktów z innymi. Byli jednak też dość pragmatyczni i oportunistyczni, wykorzystując przypadkowe spotkania i rozmowy. Tworzenie sieci było zarówno spontaniczne jak i strategiczne w takim sensie, że pracownicy rozmyślnie kreowali lub szukali okazji, kiedy można łatwiej zdobyć pożyteczny kontakt. Paneliści byli biegli w tworzeniu sieci i wszechstronni w stosowaniu różnych technik w różnych sytuacjach. Podczas rozmów, odpowiedzi na moje pytania często rozpoczynały się od zdania „to zależy”, po czym następowała wyrafinowana ocena kontekstu i celu interakcji, włącznie z wyjaśnieniami dlaczego to akurat podejście będzie lepiej pasowało i będzie skuteczniejsze od innego. Niemniej jednak panowała ogólna zgoda co do tego, że skuteczny networking wymaga określonych istotnych umiejętności organizacyjnych, luźno zebranych wokół komunikacji, relacji międzyludzkich i zarządzania wiedzą.

Partycypacja i przywództwo

Sieci społecznościowe i międzyinstytucjonalne mogą i powinny być narzędziem empowermentu, pozwalając na większy dostęp do decydentów politycznych i ułatwiając kreowanie liderów społeczności (Sullivan i in., 2006). Niektórzy twierdzą, że zadanie liderów w XXI wieku nie polega na organizowaniu bezpośrednim, ale raczej na inspirowaniu i łączeniu ludzi tak, że będą przyciągani w kierunku projektów rozwiązujących problemy poprzez współpracę, w miejsce współzawodnictwa (Gratton, 2008). Być może stanowi to dobry model dla lidera społeczności tworzącego sieci lub dla pracownika rozwoju społecznościowego. Praca nad rozwojem społeczności ma na celu wzmocnienie ludzi pozbawionych różnych powszechnych przywilejów dzięki zbiorowej samoorganizacji. Określanie sojuszników i tworzenie koalicji wokół wspólnej wizji oznacza pracę na płaszczyźnie wielu różnych doświadczeń i perspektyw w celu znalezienia (lub stworzenia) funkcjonalnego konsensusu. Wymaga to wyobraźni i dyplomacji. Rzadko jest to kwestia zwyczajnego sumowania oddzielnych elementów:

To naprawdę trudne, ale często nawet ludzie o całkowicie odmiennych wartościach są w stanie nawiązać relację, ponieważ może znaleźć się jakaś inna, wspólna sprawa, która ich dotyczy i ostatecznie fakt, że różnią się kolorem skóry albo seksualnością, nie ma takiego znaczenia. [...] Mogą widzieć wspólny interes w tym, żeby uratować jakiś teren od zniszczenia i mogą w tym kierunku współpracować. {td}

Pomaganie ludziom w samoorganizacji na fundamencie wspólnych interesów lub uciemnienia można uznać za uzasadnioną formę podnoszenia świadomości i empowermentu. Networkingu używa się do identyfikacji i rekrutacji osób, które prawdopodobnie będą przydatne dla zbiorowych przedsięwzięć. „Wschodzące gwiazdy” są pielęgnowane, wolontariuszom oferuje się więcej odpowiedzialności, a członkowie społeczności namawiani są do przyjmowania nowych ról jako członkowie zarządu. Jest to szczególnie ważne w początkowych fazach rozwoju projektu lub zakładania nowej organizacji:

Przygotowaliśmy spotkania dyskusyjne, na które zaprosiliśmy ludzi prawdopodobnie zainteresowanych tym pomysłem. Przed takimi spotkaniami i po nich zagadywaliśmy ludzi i sprzedawaliśmy im ten pomysł, czasami listownie, a czasem spotykając się na kawie. [MW]

Na poziomie społeczności nieformalne rozmowy wspomagają ciągły proces dopasowywania interesów, potrzeb i entuzjazmu. Pracę indywidualną z poszczególnymi osobami można rozwinąć dalej, składając propozycję wstąpienia do określonej grupy:

Jeśli sądzę, że dobrze zrobiliby im zaangażowanie się w coś, to mówię: „O, powinieneś się z tym zapoznać, to jest osoba do kontaktu, ona powie ci kiedy jest następne spotkanie”, a potem dzwonię do tej osoby i mówię: „A, wiesz poznałam ostatnio B i C, i zaproponowałam im, żeby się do ciebie odezwali, bo myślę, że dobrze by było zaprosić ich na następne spotkanie”. [FB]

Pocztą pantoflową jest wydajnym i dalekosiężnym sposobem gromadzenia uczestników wokół działalności społecznościowej. Sieci społecznościowe zdają się być skuteczniejsze od plakatów, ulotek i biuletynów, jeżeli chodzi o mobilizowanie ludzi do zbiorowego działania, ze względu na motywacje osobiste i z poczucia wspólnego zagrożenia. Niemniej jednak ważne jest, żeby używać publicznych form komunikacji oraz upewniać się, że informacja jest otwarta i dostępna dla każdego, kogo możesz chcieć przyciągnąć.

Networkingu można używać do lobbowania u decydentów politycznych na rzecz rozwiązania określonych problemów oraz jako sposobu budowania u ludzi potencjału do wpływania na decyzje, które ich dotyczą. Paneliści przyznawali się do wykorzystywania osobistych kontaktów z decydentami politycznymi w celu promocji określonych poglądów, ale w ramach swojej roli widzieli też umożliwianie ludziom zawiązywania własnych kontaktów z podmiotami władzy:

Są to procesy, które wzmacniają ludzi, żeby byli w stanie wygłaszać swoje poglądy, kształtować swoje życie, swoje organizacje. To jest główna zasada. Więc jeśli tworzę sieci, określonym przeze mnie rezultatem, do

którego dążę, są elementy wzmacniające zdolność lokalnej społeczności do reprezentowania siebie i zdobywania środków, a także do rozwoju relacji z większymi instytucjami władzy, jak samorządy. [MW]

Sieci społecznościowe są sposobem na wyartykułowanie zbiorowego głosu, wcale niekoniecznie anonimowego, dzięki któremu będzie można przekazywać różne poglądy i potrzeby. Bardziej formalną wersją networkingu jest stworzenie forum społecznościowego, które można używać jako element procesu konsultacji publicznych, choć niezbędna jest ciągła praca nad zapewnieniem ich prawdziwej reprezentacyjności, przejrzystości i dostępności. Strategie rozszerzania zaangażowania społeczności powinny obejmować pomoc w kreowaniu przestrzeni do dialogu i rozpowszechniania, a nie tylko w doborze i wspieraniu przedstawicieli społeczności. Prawdziwy empowerment musi powstawać poprzez wspieranie społeczności w ich lepszym połączeniu, poprzez wzmacnianie nieformalnych sieci, które są zapowiedzią organizacji społeczeństwa obywatelskiego, szczególnie w przypadku nowych społeczności, do których przybywają ludzie poszukujący azylu politycznego lub zarobkowego imigranci [Beirens i in., 2007; Theodore i Martin, 2007]. Działania związane ze sztuką oferują ludziom podnoszący na duchu oraz inspirujący sposób nawiązywania relacji oraz dzielenie się swoimi historiami.

Oznacza to szczególne wyzwania na obszarach dużej różnorodności lub płynności populacji, gdzie pomoc rozwoju społecznościowego może być ponadto wykorzystana do tworzenia połączeń pomiędzy społecznościami napływowymi, a tymi podmiotami sektora publicznego, prywatnego czy pozarządowego, które dysponują władzą, zasobami, wiedzą i techniką [Blake i in., 2008].

Przykład 6.2: Sweet Freedom [Słodka Wolność] – śpiewający poszukiwacze azylu

Osoby starające się o azyl, które uciekają z wielu krajów przed zastraszaniem i torturami, znalazły schronienie w ośrodku w Brisbane, w Australii. Podczas gdy starali się ułożyć sobie życie i zdobyć środki utrzymania w swojej nowej ojczyźnie, sposobem na wyrażanie solidarności, nostalgii i nadziei stały się piosenki. Warsztaty zorganizowane przez zaprzyjaźnionych muzyków pomogły pierwotnym pomysłom nadać konkretny kształt

tekstu i melodii tak, że w efekcie skomponowano i wyprodukowano 12 piosenek, które wydane zostały jako album *Scattered people*. Ludzi szukających azylu pochodzących z południowej Ameryki, południowo-wschodniej Azji i Afryki północnej połączył wspólny bunt przeciwko opresyjnym reżimom oraz zaangażowanie w walkę o prawa człowieka. Bariera językowa i różnice kulturowe stanowiły nieuchronną przeszkodę, ale koncentrując się na wspólnym procesie twórczym ludzie ci byli w stanie przekazać własne doświadczenia i propagować swoją sprawę, wspólnym głosem, wybrzmiewającym w międzynarodowych sieciach sojuszników i przyjaciół. Podziękowania dla Briana Procopis, www.sweetfreedom.net

Metasieciowanie

W pracy nad rozwojem społeczności dobre sieciowanie polega na poszerzaniu i zarządzaniu różnymi obszarami kontaktów i relacji. Pracownicy oceniają, jak najlepiej zainicjować i wspomóc pożyteczne połączenia pomiędzy nimi samymi a resztą, i co może nawet istotniejsze, wykorzystują owe połączenia do pomagania ludziom w tworzeniu i utrzymywaniu łączności między sobą. Tę drugą funkcję nazywam „metasieciowaniem” (meta-networking), co ma wskazywać, że proces ten polega na wspieraniu i przekształcaniu sieci *innych ludzi*. Reprezentuje on kluczowy składnik rozwoju mocno powiązanej społeczności (Gilchrist, 1999, 2000). Pojęcie metasieciowania zbadamy dokładniej w końcowym rozdziale, ale póki co, za najważniejsze elementy skutecznego metasieciowania można uznać:

- mapowanie społecznego i organizacyjnego terytorium,
- aktywowanie i utrzymywanie połączeń międzyludzkich poprzez skierowania i przedstawianie,
- kreowanie przestrzeni i szans dla interakcji i rozmowy,
- zarządzanie stosownymi sieciami i monitorowanie ich,
- przewidywanie i rozładowanie napięć wewnątrz i pomiędzy sieciami,
- zachęcanie i wspomaganie uczestnictwa w sieciach tam, gdzie pojawiają się przeszkody i opór,
- asystowanie w powstawaniu struktur i procedur, które zapewnią otwartość i trwałość sieci.

Metasieciowanie jest szczególnie ważne, jeśli otoczenie społeczne wygląda na obce i podzielone, albo jeśli ludziom brakuje pewności siebie, bądź umiejętności do samodzielnego inicjowania kontaktów. Może to się wynikać z różnic kulturowych, doświadczania deprywacji, uprzedzeń, nierównowagi sił lub postrzeganych konfliktów interesów. Pracownicy rozwoju społeczności mogą ułatwić te procesy znajdując połączenia, zwalczając z góry wyrobione sądy, tworząc możliwości dla wspólnej działalności oraz zachęcając do dialogu ponad pozornymi granicami (Gilchrist, 2004). Wiele społeczności już ma takich ludzi, którzy są „siłą sprawczą” (Gibson, 1996), do których ludzie zgłaszają się po informacje i odrobinę otuchy. Ci „łącznicy” są kluczowym dobrem w społecznościach. Są to często kobiety, osoby działające poza zasięgiem publicznych radarów, a zatem takie, które instytucjom zewnętrznym łatwo przeoczyć (Fraser i in., 2003:53–54). Pracownicy społecznościowi powinni zidentyfikować i współpracować z tymi właśnie osobami, zamiast polegać jedynie na liderach, którzy mogą być samozwańcami albo osobami reprezentującymi tylko jeden z interesów społeczności.

Ponieważ metasieciowanie polega na wspomaganiu sieciowania innych, wymaga też profesjonalnej wiedzy w zakresie dynamiki zmian władzy i sojuszy. Biorąc pod uwagę aktualne nierówności, metasieciowanie obejmuje także wykorzystanie pozytywnych środków działania w pokonywaniu przeszkód praktycznych lub dla zmiany postaw represyjnych (Gilchrist, 2007). Własna sieć pracownika stanowi „wartość niematerialną”, którą można wykorzystać do budowania „mostów uczestnictwa” (Rees, 1991), a to oznacza, że pracownicy ci muszą dbać o jak największą otwartość i różnorodność owych sieci.

Przykład 6.3: Local Links

Program Local Links (Lokalne Więzy) z West Yorkshire został opracowany przez brytyjską organizację Common Purpose (Wspólny Cel), by zachęcić i rozszerzyć sieciowanie pomiędzy kluczowymi podmiotami na względnie niewielkim, lokalnym terenie – np. miejskiej dzielnicy czy małego miasteczka. Wybrane osoby, z których każda odgrywała znaczącą rolę w swojej społeczności lub w lokalnych urzędach, zostały zaproszone na serię spotkań dyskusyjnych, podczas których grupy poznawały się, dowiadywały więcej o miejscowych sprawach publicznych i miały możliwość debatowania na wiele aktualnych

tematów. Projekt pozwolił ludziom dzielić się informacjami i tworzyć relacje pomiędzy różnymi sektorami oraz pomiędzy różnymi częściami społeczności. Wykorzystano wiele metod pomagających w czynnym angażowaniu członków grupy, jak chociażby zdjęcia, przechadzki, gawędy, mapowanie, semistrukturalny dialog i współpraca nad poszczególnymi projektami. Program został szczegółowo zaprojektowany tak, aby był otwarty i kreował połączenia, które dają nowe możliwości współpracy i zwalczania podziałów, np. pomiędzy młodzieżą a starszym pokoleniem. Starano się również „osiągnąć” tych z największą trudnością w uczestnictwie w działaniach obywatelskich, a także wyrównać dysproporcje w dystrybucji władzy pomiędzy „establishmentem”, a tymi, którzy chcą podjąć więcej wyzwań. Po kilku miesiącach wspólnych, regularnych i wspomaganych spotkań uczestnicy poinformowali, że stali się mądrzejsi, bardziej pewni siebie w publicznym wyrażaniu swojego zdania, oraz że lepiej rozumieli niektóre z bardziej kontrowersyjnych lokalnych problemów. Patrz: Hay, 2008.

Jeden z pracowników społecznościowych uznał, że trudno byłoby podjąć skuteczną współpracę „jeśli nie ma infrastruktury w postaci sieci, jeśli nie masz pojęcia, kto jest w okolicy i kto mógłby z korzyścią zaangażować się w partnerstwie. Powtarzam raz jeszcze, uważam, że informacja i wiedza są na pierwszym miejscu, potem dopiero kontakt osobisty”. (GrS)

Jedną z największych korzyści płynących z wiedzy o tym, jak funkcjonują sieci oraz z posiadania mentalnej mapy relacji i postaw poszczególnych członków, jest możliwość kierunkowania informacji poprzez określone osoby po to, żeby wpływać na decyzje i zwiększać prawdopodobieństwo wystąpienia określonych rezultatów. W rozkręcaniu międzyinstytucjonalnej współpracy często pomaga wiedza, kto w danej organizacji chętnie odpowie na zaproszenie – pozwala to namierzyć przychylne osoby wewnątrz dużej biurokratycznej maszyny w nadziei, że albo same się zobowiążą, albo znajdą odpowiednie zastępstwo pośród swoich kontaktów:

Muszę się postarać dotrzeć do wszystkich ludzi, którzy, jak sądzę, powinni tam się znaleźć – mogłabym wtedy działać bardziej strategicznie, proponując określone osoby, które warto zaprosić z poszczególnych

organizacji. Ponieważ jeśli wyślesz list otwarty do jakiejś instytucji, to szanse, że ktoś podejmie rękawicę, są naprawdę minimalne. (FB)

Networking wymaga przezorności, wrażliwości oraz solidnej wiedzy dotyczącej kontekstu, włącznie z umiejętnością zdobycia czyjejś uwagi. Jest to trudniejsze w środowisku kontraktów krótkoterminowych, budowanym wokół systemu finansowania projektów, w sytuacji restrukturyzacji i niskiego poziomu wynagrodzeń, ponieważ ludzie zmuszeni są do częstego zmieniania miejsca zatrudnienia i nieraz nie mogą kontynuować pracy ze społecznością na tyle długo, żeby odpowiednio rozbudować swoje miejscowe sieci. Pracownicy społecznościowi są często drzwiami do innych sieci lub bardziej formalnych systemów. Osobisty kontakt ułatwia ludziom dostęp do pomocy specjalistów, których akurat potrzebują:

Moim zdaniem żeby polecenie ludzi było skuteczne, potrzeba czegoś więcej, niż tylko informacja, ale i tak nie ma żadnej gwarancji, że to zaskoczy. Znacznie lepiej, jeśli możesz powiedzieć: „Wiesz co, zadzwonię do mojego kumpla Freda i powiem mu, że tu jesteś, i wtedy możecie się umówić na spotkanie”, albo coś w tym stylu, a w przypadku niektórych ludzi lepiej po prostu pójść gdzie trzeba razem z nimi. (GrS)

Znaczenie nieformalnych relacji

W pracy nad rozwojem społeczności, podobnie jak w życiu, strona formalna i nieformalna są ze sobą nierozzerwalnie i symbiotycznie splecione (Misztal, 2000). Sieci funkcjonują poprzez nieformalne interakcje i to stanowi klucz do ich skuteczności. Oficjalne imprezy mogą okazać się przydatne dla tworzenia sieci, nie ze względu nawet na ich elementy programowe, tylko w kontekście zdobywania kontaktów i rady. Dyskusje toczone w przerwach spotkania są często bardziej produktywne niż omawianie tematu przewodniego, są sposobem poznawania, jak ludzie się zapatrują na różne kwestie. Podobnie spotkania stają się okazją do pielęgnowania połączeń w profesjonalnej sieci oraz utrzymania czyjegoś statusu. Nawet w takich oficjalnych sytuacjach dowcip i nieformalne uwagi są stosowane, by odkrywać paradoksy, sprzeczności i potencjalny opór. Zgromadzenia sieciowe charakteryzują się zazwyczaj nieformalnością,

która pozwala ludziom mówić wprost, ponad podziałami organizacji i statusu, na zasadzie równości. Brak formalnych struktur i procedur pozwala ludziom na większą szczerość w ich komentarzach. Określono to jako jedną z najważniejszych zalet jednego ze spotkań sieciowych:

Ludzie powtarzali, że mogli mówić rzeczy, których w innym wypadku nie powiedzieliby [...] ponieważ nie są tu tak naprawdę postrzegani jako osoby reprezentujące swoją organizację, więc mówią takie rzeczy o swoim wydziale, jakich być może w formalnych sytuacjach by nie wyartykułowali. {PH}

Rozwój bardziej osobistych relacji zapewnia wielu społecznościowym organizacjom trwałość oraz elastyczność:

Sądzę, że to właśnie na poziomie nieformalnym budowane są zaufanie i rzeczywiste związki. Nie chodzi tylko o ludzi, idee i zasoby, [...] nieformalne sieciowanie jest absolutnie istotne, nie tylko dlatego, że jest potrzebne z praktycznego punktu widzenia – uważam, że to właśnie ono odzwierciedla charakter społeczności. {KT}

Festival Against Racism wykazał, że nieformalny aspekt relacji umożliwił zaangażowanie się uczestników i współpracowników według ich zasad. Jest to ważne dla rozwoju społeczności, który polega na dobrowolnym zaangażowaniu członków społeczności. Nieoficjalny charakter zachęca do spontaniczności i oddania, paradoksalnie dając jednocześnie poczucie bezpieczeństwa. Ludzie korzystają ze swoich nieformalnych sieci, żeby sprawdzać co i jak, dzięki czemu są lepiej przygotowani do podejmowania decyzji. Sytuacja odczuwana jest jako mniej ryzykowna, zmniejsza się poczucie lęku, pojawia się empowerment. Jeden z organizatorów opisał to w ten sposób:

Jeżeli podejście jest bardziej nieformalne, to osoba, którą zapraszamy do uczestnictwa, może dawковать swoje zaangażowanie, podczas gdy w sytuacji bardziej oficjalnego zaproszenia albo się zobowiązuje albo nie – w przypadku nieformalnego zaproszenia może pertraktować zakres zaangażowania. Nie jest to trudne w nieformalnych okolicznościach. {LC}

Przy organizacji Festival Against Racism brak biurokracji wyzwolił w ludziach więcej inicjatywy i wyobraźni:

Ludzie, jak sądzę, nie byli formowani w żadnym konkretnym szyku ... Myślę więc, że właśnie dlatego mogli być dużo bardziej kreatywni ... Mogli poczuć wiatr w żaglach, myślę, że ludzie dzięki temu chętniej się udzielają. Nie czuli się naciskani. Czuli nasze zaufanie, że zrobią to, co trzeba. {RS}

Nieformalne metody organizowania się wymagają mniej wyrazistego zobowiązania i oferują łatwe drogi ewakuacji. Tego typu spotkania pozwalają ludziom wyjaśnić, omówić i zbadać, co mogło się zdarzyć na poziomie oficjalnym. Interakcje nieformalne przydają się w wyjaśnianiu niejednoznacznych lub sprzecznych interpretacji wydarzeń:

Ludzie stoją z tyłu i rozmawiają z tobą, sprawdzając: „Jak twoim zdaniem poszło?”, „Co się działo?”, „Co kto powiedział?”, „Co myślisz o ...?”. Ja też sprawdzam, przeglądam i oceniam, co jest grane, upewniam się, czy byliśmy na tym samym spotkaniu co reszta. Ogarniam, co się dzieje. {GAS}

Rozmowy prowadzone w sytuacji, kiedy ludzie mogą łatwo wyjść lub wycofać się, zwykle okazują się najciekawsze prawdopodobnie dlatego, że rozmówcy czują, że mogą zaryzykować mówiąc to, co myślą. Może się to zdarzyć na rogu ulicy albo na koniec wspólnej podróży, kiedy to zbliżający się moment rozstania ośmiela do podzielenia się sekretami i heretyckimi myślami. Nazwałam je rozmowami „w progu” lub „na rozdrożu”, ponieważ tam odbywają się one w sensie dosłownym, ale dlatego też, że mogą prowadzić do zmian w sposobie myślenia ludzi, w ich działalności i relacjach. Sprawny twórca sieci (networker) będzie wykorzystywał te szanse, gdyż mogą one wносить znaczące treści i zaufanie.

Wygląda na to, że te przypadkowe komentarze lub spotkania nie są ani obserwowane ani nagrywane – uykają inwigilacji ze strony władz. W związku z tym, taka wymiana zdań wydaje się bardziej szczerą, pokazuje, co inni ludzie myślą w kontrze do „linii” oficjalnej. Można tu wyrazić poglądy wywrotowe lub wręcz dziwaczne, co zazwyczaj przeradza się w dalszą kontrowersyjną lub konstruktywną dyskusję. Rozmowy nieformalne są miejscem, gdzie wymienia się wiadomości o zmianach personalnych,

o wynikach wniosków o dofinansowanie, bywają też szansą na nadanie konkretniejszych kształtów projektom, które inaczej wciąż byłyby jedynie szkicami. Wieści dotyczące proponowanych zmian w polityce krążą pocztą pantoflową, co czasami pozwala im się „zreformować” zanim jeszcze zostaną sformułowane.

Networking jako przetwarzanie informacji

Pracownicy społecznościowi są ważnymi kanałami lub przekąźnikami informacji, ponieważ mają dostęp do wielu różnych grup. Jest to szczególnie przydatne w przypadku skomplikowanych spraw wymagających fachowej wiedzy lub kontrowersyjnych problemów, kiedy wielość punktów widzenia oferuje dodatkowe dane, zapewnia głębszy wgląd i większe zrozumienie. Paneliści sumiennie korzystali z sieci w celu przekazywania informacji tam, gdzie była ona przydatna, zastanawiali się nad tym

jak wykorzystać posiadaną wiedzę i przekazać ją ludziom,
ponieważ naprawdę wierzę w twierdzenie, że informacja
oznacza władzę, jest to element networkingu. {SM}

Rozmówcy zauważali i przekazywali dalej elementy informacji, choć nie zawsze od razu – przechowywali je dla właściwej osoby lub czekali na odpowiedni moment. Przyjmowanie i zachowywanie informacji to ważny obszar kompetencji, zwłaszcza zadawanie pytań i rzetelne słuchanie odpowiedzi tak, żeby zauważyć (i zapamiętać) potencjalne połączenia:

Czasami chodzi o zarchiwizowanie tej odrobiny informacji gdzieś w głowie
– może ona nie mieć znaczenia w danym czasie, ale mam świadomość, że
kiedyś w przyszłości może być użyta przeze mnie lub kogoś innego. {FB}

Ten aspekt praktycznego networkingu obejmuje szeroki zakres czynności, od prostego przekazywania informacji, aż po zwoływanie i obsługę organizacji typu sieciowego. Organizatorzy społeczności lokalnych są źródłem, z którego inni czerpią informacje. Jeden z nich określił tę rolę porównując ją do kanału, przez który przepływają informacje, jak również do bazy danych dla innych grup i mediów. Są oni czymś w rodzaju

chodzących encyklopedii z lokalną wiedzą, taką jednoosobową „otwartą kartoteką”, jak określiła to, mówiąc o sobie, jedna z osób {FB} – ale taką kartoteką, która funkcjonuje czynnie jako kluczowy węzeł w rozległym systemie komunikacji. Skuteczny networking wymaga dobrej administracji, którą często się zaniedbuje – chodzi o korzystanie z notatników, systemów archiwizacji, wizytowników, kalendarzy i książek adresowych do prowadzenia ewidencji i danych kontaktowych. Programy komputerowe, takie jak Microsoft Outlook lub baza danych Access mogą być pomocne. Jednak systemy przechowywania danych są pożyteczne o tyle, o ile dane w nich zawarte są dokładne i łatwo dostępne.

Oczywiście istnieje limit ilości informacji, za którą jedna osoba może być odpowiedzialna, więc ważne jest, aby rozmawiać z kolegami i członkami różnych organizacji i być na bieżąco z najnowszymi sprawami i wiadomościami. Znalazienie chwili na przeczytanie odpowiednich sprawozdań, biuletynów i czasopism jest również ważne, chociaż obecność na zbyt wielu listach mailingowych może spowodować informacyjne przeładowanie, szczególnie obecnie, gdy każdy kolejny e-mail niesie następny zestaw faktów, opinii, próśb i zaproszeń, który trzeba albo przyswoić albo odrzucić. Czasami natłok informacji może być bardzo niekorzystny.

Poszerzanie horyzontów

Nieformalne sieci stanowią źródło inspiracji i kolejnych wyzwań, wspierają nieustanny przepływ informacji i opinii. Pozwalają ludziom nabrać perspektywy względem debat i różnych sytuacji, gromadzą pożyteczne wnikliwe poglądy, ustanawiają szerszy kontekst oraz identyfikują różnice. Sieciowanie jest sposobem na monitorowanie reputacji i ocenę połączeń między grupami. Jest ono pomocne na poziomie indywidualnym i przyczynia się do budowy społecznego – wspólnotowego modelu świata, który można wykorzystać do określania zbiorowych strategii zmian. Networking umożliwia pracownikom społecznościowym bezpośrednią ingerencję w polityczne lub społeczne procesy, a ponadto dzięki nim można doradzać innym jak na te procesy wpływać:

Masz jakby przeczecucie, gdzie poszczególni ludzie będą pasowali
na mapie różnych sieci i gdzie ty będziesz pasować. Stopniowo

rozbudowujesz te przesłanki, słuchasz innych ludzi i kształtujesz swoje własne osądy. Zatem jest to stopniowy proces stawania się częścią całego krajobrazu relacji, sieci i dynamiki władzy” (mw).

Dla członków społeczności sieciowanie jest poszerzaniem horyzontów i dywersyfikacją punktów widzenia, co pozwala im uzyskać szerszy ogląd kontekstów (polityki), a także rozwinąć rozumienie problemów. Networking umożliwia ludziom stały kontakt ze zmianami na polu organizacji oraz dynamiki polityki społeczności. Jest szczególnie pożyteczny w zdobywaniu niezależnych poglądów do porównania z publicznymi oświadczeniami.

Wzajemne wizyty pomiędzy podobnymi organizacjami zachęcają do przenoszenia pomysłów i nauki z jednej społeczności od drugiej, żeby nie musiały za każdym razem zaczynać od zera rozkręcając nowy projekt. Oznacza to, że grupy

nie muszą za każdym razem wynajdywać koła. Ktoś coś zrobił, więc można się tego nauczyć, można uczyć się na błędach innych i samemu ich nie popełniać, można zrobić kolejny krok. (PH)

Grupy odkrywają, że lokalne trudności mogą stanowić część większego problemu, z którym zmagają się również sąsiednie społeczności:

Staram się pamiętać o tym, że musimy uczyć się, korzystając z doświadczeń innych, lokalnie, ale też szerzej. Starać się o dopływ pomysłów, co oczywiście i tak jest kluczowym czynnikiem tworzenia sieci. Celem jest zebranie możliwie jak najszerszego spektrum doświadczeń, żeby można było je porównać, zestawić ze sobą i uczyć się. (KT)

Widoczne jest to w coraz popularniejszych wymianach doświadczeń (*learning exchanges*) lub „wspólnotach praktyków” (*communities of practice*), które są zakładane jako wsparcie dla realizacji i przeglądu inicjatyw politycznych. Istnieją, na przykład, regionalne fora dla praktyków i urzędników politycznych zaangażowanych w pracę nad spójnością czy krajowa sieć dla organizatorów społeczności lokalnych zaangażowanych w program Ministerstwa Zdrowia pod nazwą Delivering Race Equality in

Mental Health (Rasowa Równość w Leczeniu Zdrowia Psychicznego). Działają one na zasadzie grup internetowych oraz okresowych spotkań. Ich uczestnicy twierdzą, że są one przydatne, chociaż wciąż czeka je bardziej systematyczna ewaluacja.

Negocjując różnorodność

Pomimo że różnice przynoszą pewne komplikacje i dodatkowe wyzwania, to dają też dynamiczne możliwości dla porównań i dyskusji. Różnorodność promuje większy poziom satysfakcji dla ludzi zaangażowanych i jest korzystna dla zbiorowego rozwiązywania problemów. Głównym zadaniem pracownika społecznościowego jest zwoływanie i obsługa grup, które gromadzą osoby ponad granicami organizacyjnymi i tożsamościowymi, by zakładać „sojusze krytyczne” (Ledwith i Asgill, 2000). Tego rodzaju koalicje rozpoznają i szanują różnice, ale mimo to są w stanie znaleźć wystarczające, tymczasowe porozumienie, żeby poradzić sobie razem z powszechnymi pretensjami lub osiągnąć wspólne cele. Poza identyfikowaniem obszarów wspólnego interesu pomiędzy grupami i poszczególnymi osobami, networking zapewnia członkom społeczności dostęp do panoramy poglądów, umiejętności i wiedzy. Może to oznaczać konieczność wykazywania się pomysłowością, może też pojawić się określone ryzyko gromadzenia w jednym miejscu wzajemnie kwestionujących się doświadczeń.

Budowanie mostów ponad pozornymi granicami społeczności lub instytucji stanowi pierwszy krok do dialogu, który może w efekcie pokonać bariery strachu, uprzedzeń i antypatii. Networking stwarza okazje i buduje przestrzeń, gdzie ludzie mogą uczyć się od siebie, by osiągnąć większą tolerancję i zrozumienie (Bailey i Jones, 2006; Chauhan, 2009). Potrzeba roztropnej oceny odnośnie do tego, kiedy i jak zgromadzić ludzi w sytuacjach, które będą dostosowane do ich poziomu pojmowania i zaangażowania, a także kiedy się wycofać, żeby ludzie mogli poradzić sobie sami ze swoimi interakcjami. Główny aspekt praktyki w pracy nad rozwojem społeczności dotyczy wspierania komunikacji i współpracy przekraczających psychologiczne i organizacyjne granice. Może to obejmować bezpośrednie zapoznavanie się na uprzednio przygotowanych spotkaniach lub wizytach. To może oznaczać towarzyszenie ludziom na wydarzeniach

i wspomaganie ich w nawiązywaniu kontaktów z tymi, którzy mogą być dla nich przydatni,

próbując przełamywać lody między ludźmi, tworząc między nimi połączenia i przekonując, że rozmowa z daną osobą to dobry pomysł. Będę zachęcać ludzi, żeby przyszli na to spotkanie, prawdopodobnie dlatego, że wiem, że na to spotkanie przyjdzie też ktoś inny, kto będzie dla tej osoby przydatny, więc ogólnie to nie jest takie tam działanie pod wpływem chwili. {PH}

Networking w sposób nieunikniony odzwierciedla osobiste interesy i przeważającą dynamikę, więc sieci łatwo przeradzają się w ciała ekskluzywne i koteryjne. Pracownicy społecznościowi powinni wdrażać praktyki antyopresyjne w celu zniesienia politycznych barier i stronniczości, a także wspierać wkład ludzi, którzy są mniej pewni siebie lub trudniej im się wyśłowić. Jedna z panelistek opisała, jak towarzyszyła ludziom ze społeczności na ich pierwszym oficjalnym zgromadzeniu:

To się częściej dzieje w społecznościach Azjatów albo może wśród młodzieży. Prosilili, żeby pójść z nimi, tylko po to, żeby nabrali więcej śmiałości. To znaczy, jak już tam jestem, to nie trzymam nikogo za rękę przez cały dzień, celowo bym tego nie robiła. Znalazłabym jakąś wymówkę i odsunęła się na bok, dając ludziom przestrzeń. {LM}

Sieciowanie nie polega po prostu na wzajemnej weryfikacji i potwierdzeniu. Paneliści specjalnie szukali poglądów, które podważałyby ich własne interpretacje, gdy spotykali się z ludźmi z innych organizacji albo z innymi doświadczeniami. Jeśli połączenia z podobnie myślącymi ludźmi są istotnym elementem sieci, tak samo są też nim spotkania z tymi, którzy wnoszą odmienność i sprzecz. Jak zauważył ponad półtora wieku temu John Stuart Mill: „Trudno przecenić wartość spotkania ludzkich jednostek z osobami, które są od nich odmienne [...] jest to jedno z podstawowych źródeł postępu” (1848:581). To właśnie takie połączenia wymagają więcej wysiłku, więcej dyplomacji i więcej wyobraźni. W tym miejscu odbywa się *praca* nad sieciami: nawiązywanie i utrzymanie połączeń między różnymi (a czasem wrogimi) częściami społeczeństwa. Marginalizowane grupy społeczności mogą wymagać dodatkowych

lub alternatywnych strategii w celu dołączenia ich do istniejących sieci, a to może oznaczać rzucanie wyzwań lub wymijanie dominujących interesów i kultur. Jeden z panelistów na przykład tłumaczył, że:

ludzie bezdomni, biedni, starzy, mniejszości etniczne, kobiety, dzieci, ludzie starzy, ludzie niepełnosprawni i chorzy psychicznie, nowoprzybyli, to tylko przykłady. No więc starasz się ich wszystkich wziąć na pokład. Czasami widać to w sieciach, w których jestem – to, że ich tam brakuje. Czasami jest tak, że sieci mogą ich przyjąć, ale nieraz trzeba sobie samemu przypominać, że trzeba zrobić coś więcej. Trzeba wyjść do tych ludzi i z nimi porozmawiać, niejako poza tą wartościową pracą w sieci, ponieważ nie zawsze będzie można przyłączyć ich do sieci. {KT}

Zarysowanie nowych horyzontów wydaje się szczególnie ważne w tym względzie. Pracownicy społecznościowi korzystali z kontaktów poza ich aktualnym terenem działania po to, żeby zasilić się świeżymi, nieraz prowokującymi, pomysłami. Jedna z panelistek, zajmująca się społecznościami młodzieżowymi, tłumaczyła swoją decyzję angażowania się w inne projekty wykraczające poza zakres jej odpowiedzialności:

Bez dwóch zdań to doświadczenie było korzystne dla społeczności młodzieży, ponieważ młodzi ludzie coś zyskali – a nigdy to by się nie stało, gdybym pozostała jedynie działającą na podmiejskich peryferiach pracownicą od młodzieży, gdybym nie przyłączyła się do sieci projektów z centrum miasta, nie sięgnęła do aktualnej myśli politycznej i tego typu rzeczy. [...] Jeżeli networking wnosi coś nowego, to musi to być dobre, nawet jeżeli oznacza to inny punkt widzenia i jest to efekt zadania sobie trudu wyjścia poza swój zwyczajowy krąg. {SM}

Inna z panelistek zderzała ze sobą poglądy z dwóch klubów seniorów, z których tylko jeden był w gotów nawiązać kontakty poza własnymi członkami. Jego uczestnicy

byli gotowi słuchać innych, uczyć się od nich, odciskać swoje piętno, więc obustronność jest tym, co nadaje komunikacji znaczenie. [...] Chodzi tu o potrzebę wysłuchania innych, ulepszania nie tylko rzeczy, w które jesteśmy

zaangażowani, ale o poszerzanie horyzontów i wiedzy na różne tematy.
Czy networking nie polega głównie na poszerzaniu swoich horyzontów? [LM]

W rezultacie swoich połączeń z innymi podmiotami, takie grupy mogą być lepiej przystosowane i zwiększać swoje szanse przeżycia w nieprzewidywalnym świecie funduszy, szczególnie kiedy coraz częściej oczekuje się od organizacji, żeby działały w partnerstwach i zachęca się je do fuzji [Harrow i Bogdanova, 2006]. Sprawne metasieciowanie oznacza też zdolność komunikacji pomiędzy wieloma różnymi kulturami i perspektywami:

Fakt, że mam multidyscyplinarne zaplecze, pomaga mi w sensie praktycznym, bo jestem w stanie przewidywać rzeczy, ale myślę sobie, że ważniejsze jest teoretyczne pojęcie, że nie każdy rozumie te same rzeczy według tych samych słów czy koncepcji i warto o tym pamiętać, kiedy przychodzi do mediacji. Jestem wtedy otwarta. Nie osądzam. [KT]

Mediacja konfliktów

Namawianie do współpracy ludzi reprezentujących inną kulturę, interesy czy pozycję społeczną oznacza trudności i napięcia. Można skorzystać z sieci, żeby poradzić sobie z tym pluralizmem w pozytywny sposób, budując osobiste połączenia i pośrednicząc pomiędzy frakcjami w przewyciężaniu dogmatów i nieustępliwości. Pomaga to okazywać zainteresowanie innymi ludźmi i ciekawość względem odmiennych stylów życia i kultury. Dobre sieciowanie docenia różnorodność i celowo dąży do doświadczeń, które będą wyzwaniem i edukacją. Z narzędzia networkingu korzysta się w negocjacjach, tłumaczeniu i interpretacjach zachodzących między ludźmi i instytucjami nie mającymi ze sobą bezpośredniego albo wyraźnego kontaktu. Pracownicy społecznościowi są często zapraszani jako pośrednicy między przeciwnymi stronami, ich zadaniem jest znalezienie wspólnego mianownika. Jeżeli relacje stron są rzetelne i autentyczne, to nieporozumienia można rozwiązać w sposób przyjazny i skuteczny. Kłótnie często wybuchają we wspólnych ośrodkach, gdzie ludzie chcą tę samą przestrzeń wykorzystywać na różne sposoby. Napięcia narastają i to jest częsty przypadek, kiedy na scenie pojawia się młodzież. Jedna z panelistek opisała, jak udało jej się opanować zachowania

antyspołeczne wśród miejscowej młodzieży, dzięki nawiązaniu z nią osobistych relacji. Było to

ogromną zaletą, ponieważ znałam ich [nastolatków – przyp. autora] po imieniu ... szczególnie, jeśli są to dzieciaki, które mogą sprawiać sporo kłopotów. [...] Fakt, że nie są oni anonimowi zasadniczo zmienia postać rzeczy.... [Dzieciaki – przyp. aut.] wiedzą, że nie podobają nam się ich czyny, a nie oni sami. [FB]

Nieformalne dyskusje to często najlepszy sposób rozwiązywania nieporozumień, zanim przekształcą się w otwartą konfrontację albo będą wymagały jawnego wycofania się jednej ze stron z jej ugruntowanej pozycji:

Jeżeli jest taki punkt widzenia, którego nie brali pod uwagę, trzeba pogadać z ludźmi także i o tym. Więc to całe sieciowanie to miejsce, gdzie wszystkie różnice programowe, różnice poglądów mogą być usunięte jak bolący ząb. [MW]

Współpraca między organizacjami wymaga uznania rywalizujących interesów i rozbieżnych ideologii. Mogą pojawiać się różnice w poziomie władzy i poczuciu własności, o których pracownicy rozwoju społeczności muszą wiedzieć i starać się je zminimalizować.

Różnorodność daje również możliwość innowacyjnych kombinacji i adaptacji:

Zbiorowe, wspólne działanie [jest – przyp. aut.] sposobem na rozwiązywanie problemów, dokonywanie zmian. Jest to otwartość na poznawanie nowości. To właśnie jest ciekawe w mieszanych społecznościach. Wraz z nowymi ludźmi pojawiają się też pewne problemy i zamieszanie, ale jedną z zalet jest to, że można dzięki temu wpaść na nowe rozwiązania. [KT]

Gdzie pojawiają się albo są przewidywane spory, istotne jest stworzenie bezpiecznej przestrzeni do rozmów na kontrowersyjne tematy, terenu dla członków, żeby mieli szansę poznać się osobiście. Doświadczenia z pracy międzyspołecznościowej w Irlandii Północnej oraz z innych sytuacji rozdarcia podziałami sekciarskimi lub etnicznymi wskazują na wagę zaufania i relacji nieformalnych w budowaniu pokoju i rozwiązywaniu konfliktów [Harbor i in., 1996; Kuzwe, 1998; Veale, 2000]. Napięcia są

wewnątrz i pomiędzy społecznościami nieuchronne, ale mogą też wygenerować silny pęd do nauki i przekształceń:

Ja naprawdę uważam, że konflikt to dosyć zdrowa rzecz, z dwóch powodów. Obstawiam przy stwierdzeniu, które głosi, że z konfliktu rodzi się świadomość, ale także z własnego doświadczenia wiem, że jeśli wciąż żyjesz z ludźmi o tych samych wartościach i jednej wizji, to nigdy nie wyostrzysz swojej argumentacji. {SM}

W pracy nad rozwojem społeczności często istnieje potrzeba pokonania istniejących praktyk i założeń. Członkowie sieci mogą wykorzystać swoje kontakty, żeby „chwycić byka za rogi”, zadając niewygodne pytania albo stosując konstruktywną krytykę. Osobiste sieci są skutecznym, choć czasem ryzykownym, sposobem obchodzenia procedur biurokratycznych i podważania sztywnego charakteru kultury korporacyjnej.

Sieciowanie sieci

Poza zarządzaniem swoimi własnymi kontaktami i relacjami, paneliści opisywali dodatkowe zadanie, czyli „sieciowanie sieci”:

Sądzę, że moje sieci funkcjonują, są w sumie bardzo różnorodne. Istnieją między nimi pewne wspólne obszary, ale brak jest jakiejś węzłowej, ścisłej grupy. Mam świadomość tego, że stanowią jakby centrum, węzeł komunikacyjny dla wielu sieci. {GrS}

Pracownicy społecznościowi celowo i strategicznie pielęgnują zaangażowanie w wielu sieciach, dopasowując poziom swojego uczestnictwa tak, żeby zakres połączeń odzwierciedlał obecne i potencjalne priorytety:

Łączenie sieci stało się moją pracą, początkowo dosyć automatycznie – trzeba było tak robić ... łączenie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, to są dla mnie zawsze bardzo ważne sprawy, ale raczej na zasadzie domyślności, niż dobitnych sformułowań. [...] Myślę, że zawsze daję szeroki ogląd. {KT}

Pracownicy społecznościowi często odgrywają kluczową rolę w zakładaniu i kierowaniu instytucjami parasolowymi, które gromadzą ludzi i projekty czynne w różnych okolicznościach i sprawach. Kiloro z panelistów aktywnie uczestniczyło w zwoływaniu i przewodniczeniu takim forum. Pełnili oni funkcje pomocnicze: obsługiwali spotkania, zarządzali listami uczestników, wysyłali powiadomienia i byli punktem kontaktowym. Sieci złożone z wielu instytucji ułatwiają wymianę i dyskusję ponad granicami geograficznymi i organizacyjnymi. Fora i federacje, a także do pewnego stopnia miejscowe stowarzyszenia (takie jak rady dzielnicowe lub gminne), starają się reprezentować różne części społeczności i przedstawiać określony punkt widzenia innym podmiotom koordynującym, jak chociażby partnerstwa międzysektorowe.

W Wielkiej Brytanii odkryto, że pracownicy rozwoju społecznościowego odgrywają kluczową rolę we wspomaganiu komunikacji pomiędzy społecznościami, samorządowymi urzędami i politykami, a w związku z tym rozszerzają demokrację i aktywność obywatelską (Bowles, 2008). Ten aspekt pracy nad rozwojem społeczności, wzmacnianie połączeń między społecznościami a zasobami zewnętrznymi, stanowi sedno zarówno empowermentu jak i partycypacji (Kubisch i in., 2002; CDF, 2008b). Nieformalne sieci dają ludziom szansę połączenia się z innymi, którzy mogą mieć inne interesy i dowolną tożsamość, a jednak mają wspólne wartości lub cele (Brah, 2007). Ich zdolność do skutecznego działania jest określona liczbą i jakością zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych połączeń.

Wnioski

Większość literatury dotyczącej społeczności, organizacji i sieciowania podkreśla znaczenie relacji osobistych, twarzą w twarz, kształtowanych w skali mikro przez umiejętności interpersonalne, albo w skali makro w strukturach i instytucjach. Mniej napisano o poziomie mezosobiorowej działalności: zakładaniu skutecznych sieci, które można wykorzystać na wiele sposobów i w różnych celach, włącznie ze zbiorowym rozwiązywaniem problemów, mobilizacją środków, rozwojem organizacji i zmianami społecznymi, a także zarządzaniu tymi sieciami. Tradycyjnie rozwój społecznościowy kładł nacisk na rolę profesjonalistów w zakładaniu grup i organizacji o określonych celach i działaniach. Koncepcja metasieciowania

jako zasadniczej funkcji przenosi akcent praktyki z oficjalnych ustaleń na włączenie bardziej nieformalnego procesu. Jest to inny sposób patrzenia na dobrze znaną dysputę dotyczącą równowagi między celem a procesem. Metasieciowanie tworzy i utrzymuje połączenia w ramach złożonych i dynamicznych sytuacji, które umożliwiają powstawanie nowych ustaleń organizacyjnych, dzięki procesom adaptacji i ewolucji, w odpowiedzi na zmieniające się okoliczności. Te koncepcje powstawania i złożoności będą ważnym tematem w następnym rozdziale, gdzie zarysowany jest model wspierania rozwoju społeczności pojmowanych jako złożone systemy interakcji gotowe na funkcjonowanie „na krawędzi chaosu”. Końcowe rozdziały sprawdzają wpływ takiego podejścia na politykę i praktykę działań.

7 • Złożoność a mocno powiązana społeczność

*Trzeba mieć chaos w sobie,
by narodzić tańczącą gwiazdę.*

NIETZSCHE, 1878:9

Networking może być wykorzystany do rozwijania mocno powiązanej społeczności, ale dlaczego sieci stanowią wszechobecny aspekt życia społeczności? Zauważyliśmy, że sieci stanowią szczególnie skuteczne narzędzie w zarządzaniu zmieniającymi się i złożonymi sytuacjami. Są one oparte na relacjach, nie tylko powiązaniach, które są podtrzymywane poprzez interakcje i wzajemne wymiany między poszczególnymi osobami. Wymiary osobiste, emocjonalne są istotne. Praktyka pokazuje, że nawiązywanie kontaktów jest procesem całościowym, z udziałem strategicznego wplatania wiedzy, umiejętności i wartości. Jest to kluczowy aspekt organizowania społeczności lokalnej, jak również wspierania spółek i sojuszków wieloinstytucjonalnych, które obejmują granice organizacyjne.

Niniejszy rozdział wykorzystuje teorię złożoności w celu pokazania modelu interaktywnego nawiązywania kontaktów, tworzącego warunki dla rozwoju nowych i adaptacyjnych form organizacji, które kształtują dynamiczne sektory pozarządowy i społecznościowy. Rozdział ósmy zgłębia kluczowe zagadnienia i dylematy związane z podejściem nawiązywania kontaktów do organizowania społeczności lokalnej, a także podkreśla niektóre ukryte znaczenia dla polityki i praktyki. Rozdział dziewiąty prowadzi do końcowego wniosku poprzez ustanowienie modelu dobrze połączonej społeczności, a także podaje zalecenia służące gwarancji, że praktyki nawiązywania kontaktów będą zarówno efektywne, jak i etyczne.

Sieci pełnią istotną funkcję w społeczeństwie, co pokazaliśmy w rozdziale pierwszym, a wzorce interakcji i powiązań są silnie związane z tym, co zazwyczaj rozumiane jest pod pojęciem społeczności. Ma to istotne implikacje dla organizowania społeczności lokalnej jako interwencji

w procesie zarządzania złożonością społeczną i wzmacniania sieci połączeń interpersonalnych. Idea „społeczności” nadal odzwierciedla zasadnicze wartości związane z podejściem kojarzonym ze społecznie sprawiedliwym i trwałym społeczeństwem obywatelskim, tj. szacunek, równość, wzajemność, różnorodność i, ostatnio, spójność [Harris, 2006]. Dlaczego pragnienie „społeczności” nadal istnieje i pozostaje tak ważne we wszystkich społeczeństwach? W jaki sposób nawiązywanie kontaktów przyczynia się do rozwoju i przetrwania dobrze funkcjonującej „społeczności”, wyposażonej w umiejętność porządkowania zbiorowych odpowiedzi na wspólne problemy?

Chaos w społeczności

Kontakty oferują przydatne sposoby organizowania w niespokojnych środowiskach, zarządzając widocznym „chaosem” w sposób wzmacniający kreatywność i promujący innowacyjne formy współpracy. Jak widzieliśmy w rozdziale trzecim, badania nad organizacją wskazują, że sieciowe formy organizacji są bardzo skuteczne w radzeniu sobie z wysokim poziomem niepewności i niejednoznaczności. Globalizacja oraz powszechność korzystania z internetu sprawiają, że żyjemy w świecie, który jest bardziej zróżnicowany, a zarazem bardziej powiązany niż kiedykolwiek wcześniej, w którym granice ról są zamazane, a tożsamości osobiste uwolniły się od tradycyjnych społecznych i geograficznych kategorii [Mitchell, 2003; Mulgan, 2004; Parekh, 2007]. Społeczności są postrzegane jako złożone środowiska społeczne charakteryzujące się interpersonalnymi połączeniami, które obejmują płynne sieci, a także grupy wzajemnej pomocy o małym zasięgu i organizacje pozarządowe. Idee teorii złożoności mogą pomóc nam zrozumieć niektóre bardziej zastanawiające cechy naszego społecznego i organizacyjnego świata [patrz np. Wheatley, 1992; Jaworski, 1996; Byrne, 1998; Mitleton Kelly, 2003].

Większość organizatorów społeczności przyzna, że wiele aspektów ich pracy jest nieplanowanych i nieprzewidywalnych. Czasami zwykły zbieg okoliczności daje możliwość współdzielenia się pomysłami i informacjami, które mogą prowadzić do zmiany kierunku lub całkowicie nowej inicjatywy:

Często jest to przypadkowe spotkanie na ulicy, gdzie następuje coś całkowicie nowego, co nie pojawiłoby się w planowany sposób. [...] To po prostu ta szansa. (KT)

Szczśliwy traf jest rzeczą normalną w rozwoju społeczności, więc organizatorzy społeczności potrzebują elastyczności i pewności siebie, aby odpowiadać na zdarzenia występujące poza ich planami lub kontrolą. Rozwój niejednokrotnie pojawia się spontanicznie, przypadkowo:

Siła tkwi w zdolności do organizowania się z nieformalnego chaosu, tak przypuszczam. (CT)

Doświadczony pracownik społecznościowy ucieszy się z takich sytuacji, doceniając wynikającą z nich synergię, zapewniając przy tym pewną ciągłość i stabilność dla ludzi wokół:

Ludzie widzą mnie jako osobę, która jest zawsze obecna, jak kogoś, kto utrzymuje wszystko razem w otoczeniu chaosu. Jesteś postrzegany niczym skała, na której ludzie wciąż się utrzymują. (TD)

Przez lata organizowanie społeczności walczyło z góry określonymi założeniami i kryteriami rezultatów, zakładając, że strategie interwencji nie podlegają dyrektywom i powinny raczej dbać o rozwój organiczny, a nie realizować program z zewnątrz. Jest to różnica między narzuceniem z góry na dół sztywnych planów działania z zaprogramowanymi efektami, a podejściem oddolnym, gdzie pracuje się u korzeni społeczności, pomagając określić i osiągnąć własne rozwiązania przy użyciu procesów, które jednocześnie wzmacniają i edukują. Nawiązywanie kontaktów przygotowuje grunt dla pojawienia się projektów społeczności, które pasują do dostrzeganych potrzeb i faktycznych okoliczności. Powiązania między osobami i organizacjami są ważną częścią zdolności społeczności do zbiorowego działania oraz angażowania w procesy decyzyjne razem z organami publicznymi. W dobrze działającej społeczności występuje obfitość wielu różnych grup i działań, połączonych skomplikowanymi macierzami powiązań organizacyjnych i relacji osobistych. Gdy ten stan połączenia jest osiągnięty, wszystko może się wydarzyć i często się zdarza,

ponieważ wiele różnych doświadczeń i interesów jest „wplecionych” w ramach stosunkowo bezpiecznych środowisk (patrz Thomas, 1976). Małe wydarzenia uruchamiają znacznie większe zdarzenia w sposób, który nie może być ani przewidziany, ani kontrolowany:

Okaże się, że tworzysz [sieć] poprzez nawiązywanie kontaktów. Wiąże się ona z szerokim zasięgiem, eksploracją, i nagle docieram do punktu, gdzie pojawia się krytyczna liczba rezultatów. Myślę sobie: „Tak, to czyni różnicę.” [KT]

Ten rozwój idei i energii jest znaną, ale źle rozumianą cechą praktyki rozwoju społecznościowego, która jest ekscytująca, twórcza i w niewielkim stopniu wywrotowa. Zmiana nie przebiega w sposób liniowy, który może być systematycznie przewidywany i mierzony przy użyciu pomiarowej skali lub z góry określonych efektów (Byrne, 2005). Rozwój w obszarach zdolności lub świadomości może być przez dłuższy czas niewidoczny do chwili, gdy wystąpi nagły skok, postęp w działaniach lub świadomości, prowadzący do poważnego przesunięcia poziomu lub kierunku działalności społecznościowej. Ta faza przemiany może odzwierciedlać tendencję grupy osób do uczestnictwa w życiu społeczności i skłonność jednostek do bycia aktywnymi obywatelami. Pokazuje też lokalne tradycje lub warunki dla zaangażowania obywatelskiego, takie jak poczucie zbiorowej skuteczności lub empowermentu społeczności. Jest to kształtowane przez środowisko polityki i przez określone praktyki, w tym działania organizowania społeczności lokalnej.

Gladwell (2000) mówi o „punkcie przełomowym”, gdy wyraźnie niepowiązane zdarzenia stają się potokiem skoordynowanych zachowań. Podkreśla on rolę odgrywaną przez „łączników” – ludzi, którzy wydają się „znać wszystkich”, a także działają jak kluczowe węzły w olbrzymiej i złożonej sieci. Popularne strony internetowe, takie jak YouTube, są przedmiotem nagłego i intensywnego zainteresowania konkretnymi filmami, które rozprzestrzeniają się niczym wirus poprzez internet w miarę, jak ludzie przesyłają je do swoich „kontaktów”. Networkingowe podejście do rozwoju społecznościowego umieszcza tę funkcję podłączenia w samym sercu praktyki, z pracownikiem społecznościowym jako kimś, kto ułatwia snucie wielu bardzo delikatnych włókien tworzących złożoną sieć społeczności i życia międzyorganizacyjnego. W efekcie pracownik społecznościowy

kształtuje i facylituje głównie nieformalne ekosystemy ludzi i organizacji, którzy nawiązują wzajemne kontakty, aby wpływać na swoje zachowania. W rezultacie, pojawiają się zbiorowe priorytety, preferencje, polityki i praktyki odzwierciedlające różnorodność indywidualnych działań i postaw.

Kluczowe elementy teorii złożoności

Mając powyższe na względzie, warto przyjrzeć się teoriom na temat kompleksowych systemów, ponieważ występują pewne ciekawe podobieństwa w tym, w jaki sposób społeczności działają oraz jak organizacje sektora społecznościowego i pozarządowego ewoluują w czasie. Złożoność powstaje jako „wynik bogatych interakcji prostych elementów, które tylko odpowiadają na ograniczone informacje przedstawiane każdemu z nich (Cilliers, 1998:5)”. Złożone systemy są otwarte: mają na nie wpływ zmiany szerszego środowiska, z kolei one same wywierają wpływ na to, co dzieje się wokół nich. Podstawowe zasady teorii złożoności sformułowano równolegle w różnych dziedzinach naukowych: fizyce kwantowej, sztucznej inteligencji, embriologii, socjobiologii i meteorologii (Lewin, 1993). Bardziej zaawansowana teoria została opracowana poprzez badanie nieliniowych systemów, w których nieznaczące zdarzenia mają rozległe, nawet katastrofalne, konsekwencje (Gleick, 1987; Mitleton-Kelly, 2003). Najbardziej znany przykład nazywany jest „efektem motyla”, wedle którego trzepot delikatnego skrzydła powoduje huragan po drugiej stronie świata.

Teoria złożoności zakłada, że połączenia między elementami podlegają stosunkowo prostym regułom interakcji (znanym jako logika boolowska) oraz że, przy braku mechanizmów centralnej kontroli, lokalne skupiska wykazują jedynie ograniczoną świadomość całego systemu. Każda jednostka odpowiada na sygnały otrzymane od najbliższych sąsiadów, zaś ostatecznie cały system wchodzi w stan dynamicznej równowagi, wraz ze znanymi, ale unikalnymi konfiguracjami znanymi jako „dziwne atraktory”. System ewoluował, wyraźnie spontanicznie i bez zewnętrznych interwencji, od początkowo losowego zbioru elementów wchodzących w interakcje w kierunku stabilnych wzorców samoorganizacji (Jantsch, 1980; Strogatz, 2004). *Faktyczne* konfiguracje, które się pojawiają, nie mogą być przewidziane z wyprzedzeniem, ale niezmiennie przyjmują formy, które

są cechą systemu, jego komponentów i środowiska pracy. Podstawową cechą złożonych systemów są nadrzędne właściwości, które *pojawiają się* w wyniku miejscowych interakcji. Taka „własność” wydaje się funkcjonować jako pewnego rodzaju mechanizm integracji, dzięki któremu „chaos” jest zażegnany. Tym samym skoordynowany lot stada szpaków jest wynikiem prostych reguł interakcji regulujących względne pozycje wielu indywidualnych ptaków, co pozwala im na bezpieczne migrowanie między kontynentami.

Historia złożonego systemu jest istotna, ponieważ to, co ma miejsce teraz, zależy od przystosowania do poprzednich interakcji. Złożone systemy mają zdolność do przetwarzania i przechowywania informacji z wielu różnych źródeł i są w stanie „uczyć się” z przeszłości i przystosowywać się do zmieniających się warunków. Wydaje się to być istotną cechą złożonych systemów. Struktura neurofizjologiczna ludzkiego mózgu jest doskonałym przykładem wysoce rozwiniętego równoległego systemu przetwarzania informacji obejmującego interaktywne sieci neuronowe, które reagują i syntetyzują dane i wspomnienia szczególnie istotne dla „wyprodukowania” naszych wyobrażeń i zachowania (Bechtel i Abrahamson, 1991). Sugerowano, że świadomość i tożsamość osobista są pojawiającymi się właściwościami złożonego systemu czynności neuronowej, która łączy nasze indywidualne doświadczenia w ramach wysoce plastycznych, samoorganizujących, ale funkcjonalnie specjalistycznych struktur mózgu (Dennett, 1991; Rose, 1998; Greenfield, 2008).

Trudno uznać za zbyt daleko idące założenie, wyobrażające społeczność jako zbiorowy ekwiwalent, „złożoną sieć wzajemnych relacji” (Ball, 2004:135) generującą tożsamość społeczną i inteligencję poprzez swoją zdolność do otrzymania, porównania i rozpowszechniania ludzkiej wiedzy i emocji. Być może to właśnie stanowi kapitał społeczny, wspólne zasoby, które mogą być dostępne dla wszystkich, którzy są powiązani. W złożonym systemie społecznym zbiorowe zachowanie społeczności nie jest bezpośrednio łatwe do odgadnięcia z właściwości jednostek, ale rozwija się zgodnie z kolejnymi interakcjami między węzłami sieci (Ball, 2004; Johnson, 2007).

Teoria złożoności obejmuje teorię chaosu i zajmuje się zrozumieniem, jak porządek wydaje się immanentny (włączony) w ramach wyraźnego chaosu. Zaobserwowano, że złożony system z czasem dostosuje swój

układ połączeń do chwili, gdy osiągnie stan dynamicznej, ale stabilnej równowagi. Złożone systemy obejmują mnóstwo jednostek (węzłów), wchodzących w interakcje w sposób wzajemnie wpływowy, jednak stosunkowo lokalny. Stan chaosu istnieje tam, gdzie duża liczba elementów wpływa na wzajemne zachowania w celu wytworzenia dynamicznych i nieprzewidywalnych wzorców aktywności. Wbrew popularnym przekonaniom, system w chaosie nie działa losowo. Powiązane konfiguracje (określane jako fraktal w teorii złożoności) są znane, a także w żaden sposób nieprzypadkowe. W naturze płatki śniegu są być może najłatwiejszym do zrozumienia przykładem. Japoński naukowiec, Ukishiro Nakaya (1954), wykazał w latach 30. XX w., że każdy płatek śniegu jest unikalny, ale rozpoznawalny w podstawowej morfologii. Dokładny kształt jest określony przez „oddziaływanie przypadku i regularności”: prawa krystalizacji dla cząsteczek wody oraz warunki, w których zachodzi moment zamrożenia (stan przejściowy), wpływ mają tu zwłaszcza temperatura i wilgotność.

Nauki przyrodnicze podsuwają pomysły z dziedziny fizyki i biologii, pozwalające zbadać różne aspekty strategii tłumy lub roju, a szczególne pojawiające się zachowania i zbiorową inteligencję, które charakteryzują te „superorganizmy” (Wheeler, 1928; Johnson, 2001). Owe modele „społecznej fizyki” odkrywają „zaplątaną” jednostek, ich „krążenie” (psychiczne nastawienie) oraz „wychylenia” panujących warunków, które powodują pojawienie się samoorganizujących zjawisk, takich jak oddzielenie terenów mieszkalnych nieco odmiennych populacji, społeczne „mody”, „niewidzialna ręka” rynków i ludzkie wybory dotyczące tego, gdzie należy bywać (Johnson, 2001; Ball, 2004; Johnson, 2007). Informacja zwrotna i preferencje mają tu kluczowe znaczenie (zarówno odnośnie do zdarzeń z przeszłości, jak i bieżących skłonności do występowania w pewien określony sposób), podobnie jak poziomy połączeń. Są to te czynniki, które wydają się wpływać na to, jak grupy osób zachowują się (i myślą) tak, aby dana kolejność pojawiała się jako wynik wyraźnych zaburzeń i pozornie indywidualnych decyzji. Te systemy charakteryzują się brakiem narzuconej, centralnej kontroli; (względnej) autonomią podjednostek; wysokim poziomem łączności pomiędzy podjednostkami; oraz nieliniowym (jak sieć) wpływem, który podjednostki wywierają na swoich najbliższych sąsiadów (Rheingold, 2002).

Każda społeczność jest unikalna i działa zgodnie z poszczególnymi warunkami, ale nie będzie przesadą postrzeganie wspólnot jako systemów posiadających zbliżone cechy, gdzie „podjednostkami” są ludzie, kolektywnie wykazujący się niezwykle wysokimi poziomami spójności pomimo widocznego braku organizacji. Nieporządek i chaos w społecznościach (jak w życiu osobistym) mogą w rzeczywistości być dość produktywnie i kreatywnie (patrz Abrahamson i Freedman, 2007). W biurokracji uważa się za problem radzenie sobie z nieodłącznym bałaganem społeczności i sieci (Alter i Hage, 1993), ale są one kluczowe w umożliwianiu połączeń i ewolucji grup bez przeszkód. Tendencje w kierunku zgodności kulturowej i samoorganizacji pojawiają się w grupach, organizacjach, koalicjach i klikach poprzez wzajemną obserwację i oczekiwania. Wspólnoty wszystkich rodzajów dostosowują się lub wygasają w reakcji na zmiany społeczne, gospodarcze i polityczne.

Przypadkowe interakcje międzyludzkie na tle „społecznego hałasu” (lub „popychania” w żargonie fizyki społecznej) są kluczowe w ustaleniu faktycznej formy (i członkostwa) tych społecznych konfiguracji (Ball, 2004). Ich podstawowy kształt (lub fraktal) będzie znany większości organizatorów społeczności lokalnej: organ pośredniczący, rada społeczności, grupa nacisku, grupa samopomocy, forum wsi oraz nieformalne skupiska sąsiadów i przyjaciół, którzy wspólnie sobie pomagają lub realizują wzajemne interesy. Można stwierdzić, że rozwój społecznościowy obejmuje „naciąganie” warunków, połączeń i, czasami, zdolności społeczności, aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że niektóre grupy będą powstawać i utrzymują się tak długo, jak długo są przydatne. Grupa nie jest wyłącznie rozwiniętą wersją działalności jednostkowej. Jedną z cech charakterystycznych otwartego, złożonego, adaptacyjnego systemu jest jego nieprzewidywalność (Rheingold, 2002). Nie jest możliwe szczegółowe określenie, co wydarzy się w danej społeczności, ale prognozowanie prawdopodobnych tendencji – tak (Byrne, 2005; Burton i in., 2006). Próby monitorowania skuteczności rozwoju społeczności przy użyciu zalecanych celów i ram czasowych są tym samym niewłaściwe, chociaż wskaźniki, które śledzą zmiany w zdolności, połączeniu i spójności są zapewne uzasadnione (Phillips, 2005).

Złożoność systemu zwiększa się stosownie do liczby zawartych w nim elementów, ich różnorodności i poziomów połączenia. Złożone systemy

mogą być wyobrażane w ramach spektrum aktywności – od stanu „zastoju” (gdzie nic istotnego nie występuje i nie ma dostrzegalnych zmian) do „chaosu” (gdzie małe zdarzenia produkują wypiętrzenia na przestrzeni systemu) (patrz tabela 7.1).

Komputerowe modele automatu komórkowego zostały zastosowane do symulacji zachowania złożonych systemów. Kauffman (1995) określa trzy szerokie kategorie działania dla tych systemów: „zamrożony”, „topniejący” i „chaotyczny”. Teoria złożoności sugeruje, że systemy o niskim poziomie połączenia i wysoce podobnych elementach zamarzają.

Rosnące poziomy połączenia

	Statyczny / Zamrożony	„Krawędź chaosu” / topniejący	„Chaos” / chaotyczny
Charakter interakcji	Zamrożone, w stanie zastoju	Rozedrgane, kreatywne, adaptacyjne	Nieprzewidywalne, ulotne
Poziom połączeń	Sporadyczne, niewiele połączeń pomiędzy granicami	Bogate i zróżnicowane, mnogość „luźnych więzów”	Nasycone, gęste sieci
Cechy społeczności	Odizolowana od szerszego społeczeństwa i zewnętrznych wpływów; fragmentaryczna lub homogeniczna	Spójne, inkluzyjne społeczne struktury i nieformalne sieci	Ulotna, mobilna lub przepływowa populacja, niewiele powiązań pomiędzy klastrami a sektorami
Typowe przykłady	Zamknięta, wieloletnia społeczność taka jak klasztor; sztywne struktury i mocna scentralizowana kontrola	Wieloetniczne sąsiedztwa ze stosunkowo stabilną ludnością, mieszany najem; wiele społecznościowych grup samopomocowych i organizacji parasolowych	Niepopularne peryferyjne osiedla, zabudowa zdominowana przez pojedynczego społecznego właściciela, populacja przepływowa; brak struktur formalnych i działań społecznościowych

Tabela 7.1:

Spektrum złożonych systemów społecznych

Populacje, które mają tę poziomą fragmentację lub jednorodności (przez wybór lub okoliczność), nie mogą być innowacyjne lub dostosować się do zmian. Na drugim końcu kontinuum, systemy, w których zachowanie elementów jest pod wpływem mnóstwa wysoce zróżnicowanych połączeń są zbyt ulotne i nie mogą osiągnąć stabilności. Dostrzegamy to w sąsiedztwach, w których duża część nieruchomości zakupionych za stałą pod wynajem, zwłaszcza gdy są zamieszkałe przez studentów lub imigrantów, którzy są jedynie mieszkańcami tymczasowymi i na ogół nie integrują się z miejscowymi (Robinson i Reeve, 2006). Zdolność zbiorowej organizacji w obozach dla uchodźców w taki sam sposób jest ograniczona przez ich przepływowy charakter, z wyjątkiem sytuacji, gdzie całe społeczności zostały przeniesione lub są zmuszone do pozostania w jednym miejscu przez dłuższy okres.

Optymalny stan dla systemu działającego w niepewnym, niespokojnym świecie znajduje się w „strefie topnienia” na „krawędzi chaosu”. Ten ostatni termin został stworzony przez matematyka Normana Packarda (1988) w celu opisanie pośredniej strefy „nieuporządkowanej kreatywności”, pomiędzy sztywnością i chaosem, gdzie system jest w stanie najlepiej funkcjonować, regulując się ustawicznie do lekkich zaburzeń ale bez kataklizmowego zakłócenia. Złożony system na „krawędzi chaosu” utrzymuje się w stanie dynamicznej równowagi poprzez procesy samoorganizacji, znanej jako autopoieza (inaczej system autopoietyczny) (Maturana i Varela, 1987; Mingers, 1995). Pojawienie się oraz doświadczenie społeczności osiąga ten cel w odniesieniu do społeczeństw ludzi, poprzez integrujące funkcje nieformalnych sieci. Tak więc organizowanie społeczności jako pożądaną własność pojawiającą się w złożonych systemach społecznych może być postrzegane jako główny cel modelu nawiązywania kontaktów w procesie rozwoju społecznego.

Spółeczności na „krawędzi chaosu”

Idea „społeczności” jako antidotum na „chaos” została po raz pierwszy zaproponowana w piśmie opublikowanym ponad pół wieku temu przez National Council of Social Service (Krajową Radę Usług Społecznych) (White, 1950). W mitologii greckiej bogowie Chaos i Gaja byli traktowani jako nieodłączni i uzupełniający się partnerzy, działający wspólnie w celu

utrzymania świata jako samowystarczalnego systemu (patrz Lovelock, 1979). Przy użyciu tej struktury możliwa jest ponowna konceptualizacja celu rozwoju społecznościowego jako pomocy w osiągnięciu optymalnego poziomu połączenia. Obejmuje to zwiększenie zdolności osób do nawiązywania kontaktów, indywidualnie i poprzez swoje zbiorowe organizacje. Tradycyjnie w organizowaniu społeczności lokalnej nacisk kładziono na ustanowienie i zarządzanie określonymi formami związku jako cele same w sobie. Model społeczności nawiązujący do życia na „krawędzi chaosu” sugeruje, że celem takich działań jest przede wszystkim stworzenie możliwości dla interakcji.

W społecznościach ludzkich grupy i organizacje krystalizują się i ewoluują w środowisku złożonych i dynamicznych interakcji osobistych. Analizy lokalnych dobrowolnych aktywności, ruchów społecznych sektora społecznościowego określają stopień porządku oraz koordynacji w ustawieniach społecznych, widoczny na poziomie organizacyjnym poprzez wzajemne przynależności i współpracę, a także między poszczególnymi osobami poprzez przyjaźń i pokrywające się członkostwa (Curtis i Zurcher, 1973; Chanan, 1992; Tarrow, 2005). Te mechanizmy utrzymują system społeczny na „krawędzi chaosu” i muszą być właściwie zrozumiane, jeżeli mają być utrzymane dla zbiorowej korzyści. Jak zauważył biolog O. Wilson, „samodzielne pojawienie się nie może być żadnym wyjaśnieniem, jeśli nie będzie dawać jakiegokolwiek wglądu w mechanizm systemu” (przytoczone w Ball, 2004:155).

Szkoła socjologii mechanizmów społecznych próbuje wyjść poza powierzchowny opis w celu określenia nie tylko tego, co się dzieje, ale też w jaki sposób różne czynniki współdziałają w sposób przyczynowy (np. Hedstrom, 2005; Tindall, 2007). Passy (2003) określa trzy mechanizmy, które zachęcają do uczestnictwa w ruchach społecznych, które nazywa socjalizacją, połączeniem strukturalnym i kształtowaniem decyzji. Odnoszą się one do powiązań i interakcji między osobami, które służą do zachęcenia jednostki do aktywności (lub nie). W tym kontekście zbiorowa skuteczność to prawdopodobny kandydat na mechanizm, który przekłada kapitał społeczny na zmiany realizowane przez społeczność (Ohmer i Beck, 2006). Niezależnie od podstawy połączeń między jednostkami oczywiste jest, że osobiste sieci mają kluczowe znaczenie dla rozwoju i utrzymania strategii zbiorowego działania. Ludzkie poczucie

społeczności, tożsamości społecznej, wywodzi się z nieprzewidywalnej dynamiki wzajemnego wpływu i interakcji. To odzwierciedla rzeczywiste doświadczenia i emocje, w tym także negatywne aspekty związków międzyludzkich, jak również podkreślenie pojęć przynależności, zaufania i lojalności.

Społeczność jest „wyłaniającą się właściwością” złożonego systemu społecznego działającego na „krawędzi chaosu”, zapewniającą współpracę i spójność bez nakładania formalnej czy scentralizowanej kontroli. W tym zakresie, społeczność nie jest po prostu odpowiednikiem „systemu społecznego”, ale raczej wynikiem ciągłych interakcji w sieciach. Społeczność reprezentuje zarówno kontekst jak i proces, przez który pojawia się zbiorowe rozwiązywanie problemu w bardzo podobny sposób, w jaki formy życia wyewoluowały z „pierwotnej zupy” minionych eonów [Kauffman, 1995]. Socjolog George Herbert Mead zauważył to zjawisko wiele lat wcześniej, stwierdzając, że gdy rzeczy działają razem, powstaje coś, co wcześniej było nieobecne, oraz że charakteru powstałej kombinacji nie można określić opisując elementy, które weszły w jej skład. [1938:641]

Ta prorocza forma myślenia systemowego uznaje, że różne właściwości pojawiają się na kolejnych poziomach analizy, i że są one produktem „zorganizowanej złożoności” [Capra, 1996, 2004]. Złożone sieci to wzorzec wszystkich żywych systemów, w których ewolucja wykorzystuje możliwość i konieczność do tworzenia nowych podmiotów i podtrzymania zróżnicowanych i elastycznych ekopopulacji. Te kombinacje, które najlepiej „pasują” do bieżącego środowiska są tymi, które przetrwają. Dokładny format i członkostwo tych klik, skupisk i koalicji są kształtowane (ale nie określone) przez czynniki w środowisku, takie jak zainteresowanie publiczne, względy polityczne, reguły finansowania i istnienie podobnych organizacji konkurujących o ten sam zasób [Phelps et al, 2007]. Znany zakres zbiorowych podmiotów można odnaleźć w grupach, forach, federacjach, klubach i w towarzystwach, które zapełniają społeczeństwa obywatelskie, a w szczególności sektory pozarządowy i społecznościowy. Odzwierciedlają one panujące kulturowe oczekiwania, konwencje lokalne i niejednokrotnie utrwalają istniejące różnice wpływów i przywilejów. Są to „dziwne atraktory” złożonych i dojrzałych systemów, które powstały na „krawędzi chaosu”.

Tworzenie możliwości dla networkingu

Networking jest aktywnym i ciągłym procesem, który rozkwita szybciej w pewnych okolicznościach. Tradycyjne aktywności społecznościowe, takie jak festyny, lokalne kampanie lub wsparcie dla grup samopomocowych nie wydają się szczególnie zaangażowane w budowanie relacji. Mimo to zapewniają kluczowe możliwości dla nieformalnego nawiązywania kontaktów i powinny być zorganizowane w sposób, który nie wyklucza pewnych osób lub utrwała nierówności. Networking musi tym samym opierać się na antyopresyjnych praktykach, które obejmują kwestie dotyczące dostępu, kulturowej stosowności, założeń i emocji, które stanowią ucisk „utrwalony”. Networking może być pojmowany na jednym poziomie jako metoda otwierania i kształtowania wspólnotowej przestrzeni i miejsc w celu ułatwienia integracji i współżycia, przy jednoczesnym promowaniu równości i różnorodności [Nash i Christie, 2003].

Zmiana struktury i kultury zdarzenia lub organizacji może radykalnie zmienić wzorce interakcji. Mogłoby to znaczyć cokolwiek, od przedstawienia krzeseł w celu utworzenia koła na spotkaniach, do wykorzystania technik „przełamywania lodów” i ćwiczeń w celu wspomagania uczestnictwa [patrz np. Bradley, 2004]. Istnieje coraz większa liczba organizacji, które prowadzą imprezy networkingowe, takie jak Business Network International, których wyraźnym celem jest ułatwienie połączenia tak efektywnie, jak jest to tylko możliwe, z wykorzystaniem „speed networkingu” (szybkiego nawiązywania kontaktów), aby zachęcić ludzi do nawiązywania relacji po zaledwie przelotnym spotkaniu, które mogą, ale nie muszą być kontynuowane. To podejście nie zezwala na wyjście poza powierzchowne wrażenia, nie mówiąc już o budowaniu zaufania; nie obejmuje też, ani nawet nie uznaje zróżnicowania we władzy. Profesjonalne zaangażowanie pracowników społecznościowych w proces empowermentu oznacza konieczność interwencji w sytuacje tak, aby ludzie bardziej i częściej współdziałali ze sobą metodami, które promują szacunek, zaufanie i wzajemność.

Próby zaangażowania osób z grup nieuprzywilejowanych powinny być autentyczne i praktyczne, a nie pozorowane, i jako takie mogą wymagać wcześniejszej pracy, aby zbudować zaufanie poprzez wspieranie mniejszych, samodzielnie zorganizowanych grup do chwili, gdy będą w stanie

uczestniczyć w równym stopniu w szerzej zakrojonych działaniach i partnerstwach. Finansowanie tak zwanych „grup pojedynczej tożsamości” (*single-identity groups*) jest często konieczne, aby te społeczności mogły rozwinąć pewność siebie i potencjał umożliwiające im wywieranie wpływu i zintegrowanie się z głównymi usługami i procesami decyzyjnymi (CDF, 2008a). Jest również prawdopodobny wymóg rozprawiania się z postawami i zachowaniami bazującymi na ucisku u ludzi, którzy uzurpują sobie (często nieświadomie) uprzywilejowane terytorialne „prawa” w oparciu o zwyczaje i praktyki z przeszłości. Sytuacja taka może generować niechęć, a nawet bezpośredni konflikt, i wymaga rozwagi (Gilchrist, 2007). Przede wszystkim, sieci społecznościowe powinny chronić autonomię ludzi i uwzględniać ich różnorodność.

Strategie metasieciowania zwykle obejmują jedzenie i rozrywkę. Mogą to być regularne okazje do spotkań i mieszania się z tłumem w towarzyskiej atmosferze, na przykład w kawiarni centrum społecznościowego. Przygotowanie oraz dzielenie się jedzeniem jest wyrazem „komunii” (*communion*), która ilustruje pochodzenie słowa „społeczność” (*community*), ale, jak zauważyli Nelson i in. (2000:361), stanowi jednocześnie „obciążenie genderowe” przede wszystkim wycelowane w kobiety. Aktywność kulturalna czy sportowa (nawet wiążąca się ze współzawodnictwem) to kolejny sposób zacieśniania więzi, być może z uwagi na swój jednocześnie uporządkowany, a przecież nieformalny charakter. Ćwiczenia w budowaniu zespołu często wykorzystują te czynności do stworzenia sytuacji stymulujących zaufanie i współpracę między całkowicie odmiennymi grupami. Pojawiła się sugestia, iż wiele wspólnotowych gier zostało opracowanych w celu wyrażenia i rozładowania napięcia w bezpiecznych granicach, tam, gdzie role zostały jasno określone, a różnice we władzy – zredukowane (Milofsky, 1988b).

Przestrzenie i miejsca dla networkingu

Przestrzenie, grupy i czynności społeczności zapewniają mechanizmy integracji, które nie są biurokratyczne, zastraszające, ani oddalone. Są one przydatne dla wprowadzenia świadomości i porad do obywatelskiej, oddolnej ekologii postaw i zachowań, na przykład w przypadku promocji zdrowia (Wharf Higgins i in., 2008). Ekolodzy podkreślają znaczenie

bioróżnorodności w zachowaniu zrównoważonego środowiska globalnego. To samo może mieć zastosowanie dla społeczeństwa, jak uznaje Capra w swoim modelu „sieci życia” (*web of life*):

w ekosystemach, złożoność sieci jest konsekwencją jej bioróżnorodności, i tym samym ekologicznie zróżnicowana społeczność jest społecznością odporną. W społecznościach ludzkich, różnorodność etniczna i kulturowa odgrywają tę samą rolę. Różnorodność oznacza różne relacje, wiele różnych podejść do tego samego problemu. Zróżnicowana społeczność jest społecznością odporną, zdolną do dostosowania się do zmieniających się sytuacji. Niemniej jednak różnorodność stanowi przewagę strategiczną wyłącznie w naprawę tętniącej życiem społeczności, utrzymywanej przez sieci relacji. Jeżeli społeczność jest podzielona na wyizolowane grupy i jednostki, różnorodność może łatwo stać się źródłem uprzedzeń i tarć. (1996:295)

Niektórzy komentatorzy twierdzą, że nowoczesne trendy prowadzą do rozpadu społeczeństwa, z jednostkami w coraz większym stopniu segregowanymi według przynależności do różnych społeczności lub sieci, na przykład wyznaniowych czy etnicznych (Day, 2006). Różnorodność społeczna gwarantuje nieustannie wzbogacające się społeczeństwo, z wszystkimi jego sprzecznymi wartościami i doświadczeniami. Aby różnorodność rozkwitała, społeczności potrzebują neutralnych przestrzeni wspólnotowych, które nie są ani prywatne, ani publiczne, gdzie procesy integracyjne społeczności i społeczeństwa obywatelskiego mogą być nieustannie odnawiane (Warburton, 1998).

Te „trzecie miejsca” są dostępne i mieszczą różne osoby – wydają się one „domem z dala od domu” tam, gdzie nie ma ani gości, ani gospodarzy, a są jedynie zwykli użytkownicy, którzy współdzielą przestrzeń oraz angażują się we wzajemne relacje jak i kiedy tego chcą (Oldenburg, 1991). Znaczenie miejsc publicznych dla interakcji społeczności jest w coraz większym stopniu uznawane przez miejskich planistów (Barton, 2000; Lownsbrough i Beunderman, 2007; Worpole i Knox, 2007), choć są one równie istotne w osadach wiejskich. W diagnozie partycypacyjnej przeprowadzonej na Sri Lance, społeczności ludzi biednych i uchodźców wewnętrznych konsekwentnie uznawały za priorytetowe na liście potrzeb obiekty, takie jak place zabaw, kluby młodzieżowe i ośrodki

społecznościowe, na równi z zaopatrzeniem w wodę, odpowiednim mieszkaniem, drogami i źródłem utrzymania (Fundacja Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2006).

Przestrzenie wspólnotowe zapewniają obszar dla interakcji społecznych, które nie są regulowane zbyt formalną etykietą, ale które dbają o bezpieczeństwo, otwarty dostęp, różnorodność kulturową i odpowiedzialność obywatelską. Te miejsca mogą być kształtowane w sposób pozytywny, stymulując u lokalnych mieszkańców poczucie dumy z miejsca i przekonanie o przynależności, co z kolei umożliwia im stworzenie więzów – między sobą i z miejscem, w którym żyją (Walljasper, 2007). Czynniki takie jak natężenie ruchu ulicznego na drogach wewnętrznych może mieć ogromny wpływ na poziom oraz jakość interakcji społeczności (Appleyard, 1981) i często były celem kampanii społecznościowych. Tworzenie „stref zamieszkania” wolnych od natężonego ruchu ulicznego powinno być uwzględnione w planach urbanistycznych dla zrównoważonych sąsiedztw (www.homezones.org).

Znajomość i wzajemne uznanie wpływają na sposób, w jaki użytkownicy przestrzeni publicznej odnoszą się do siebie. Pomaga to budować poczucie przynależności, jeśli lokalne interesy i kultury są uznane, być może nawet celebrowane (Worpole i Knox, 2007). Takie przestrzenie mogą być zaprojektowane i udekorowane (przy użyciu sztuki społecznościowej takiej jak murale lub rzeźby) w celu wspomagania procesów interakcji, które promują różnorodność i równość, a nie po prostu odzwierciedlają określoną dominującą obecność (patrz np. Lownsbrough i Beunderman, 2007). Zagadnienia postrzeganego bezpieczeństwa i dostępności mają szczególne znaczenie w przypadku osób starszych i upośledzonych ruchowo. (Connolly, 2003; Pomoc starszym, 2008).

Jak lokalne przestrzenie mogą stać się prawdziwie „wspólnotowymi” miejscami, których ludzie używają do określonych celów, ale gdzie również często spotkają osoby o różnych potrzebach lub stylach życia? W pewnym stopniu organizatorzy społeczności lokalnej zawsze byli zaangażowani w tworzenie i utrzymywanie „miejsc trzecich”, w których ludzie mogą się spotkać w wielu różnych celach lub po prostu przyjść tam z przyjaciółmi (Marriott, 1997:9). Kluby młodzieżowe zapewniają podobną przestrzeń dla młodych osób (Robertson, 2005). Pracownicy społecznościowi mogą pomóc ludziom dzielić się takimi obiektami, radząc

sobie z nieuniknionymi tarciami przez zachęcanie do rozmowy, integracji i zrozumienia. Wspólne zamieszkiwanie jakiejś przestrzeni nie gwarantuje interakcji czy wzajemnego zobowiązania – wiele osób żyjących w mieszkanych dzielnicach może to potwierdzić (Forrest i Kearns, 2001; Madanipour, 2003; Power, 2007; Cantle, 2008). Pracownicy społecznościowi odgrywają rolę w ułatwianiu komunikacji oraz współdziałania tam, gdzie nie występuje ono „naturalnie”, budując mosty pomiędzy poszczególnymi częściami populacji, próbując stworzyć (a czasami bronić) przestrzenie dla zmarginalizowanych grup, aby umożliwić im empowerment i potwierdzenie własnej tożsamości (Gilchrist, 2003; James, 2007; Chauhan, 2009).

Wspólnotowe przestrzenie to miejsca, w których ludzie spotykają się regularnie, wymieniają uprzejmości i w końcu zaczynają tworzyć relacje o niskiej intensywności, ale potencjalnie pomocne (Dines i in., 2006; Holland i in., 2007). Może to wyjaśnić trwałą dominację wymiaru geograficznego w definicji społeczności. Odzwierciedla to znaczenie „miejsca” jako lokalizacji nieplanowanych, nieformalnych interakcji, choć skłonność do idealizowania wsi lub sąsiedztwa jako na pewno wyjątkowej (jeżeli nie jedynej) podstawy dla społeczności powinno być unikane. Być może musimy zreformować (post)modernistyczny odpowiednik włoskiej *passagiata*, regularnej przechadzki obywateli, która zachęca do wymiany zdań twarzą w twarz w otoczeniu zapewniającym otwarty dostęp, bez zbędnych reguł zaangażowania się. Czy rynki lub galerie handlowe poza miastem mają działać jako XXI-wieczny ekwiwalent takiej wymiany, czy są może zbyt anonimowe?

Patrząc z tej perspektywy, festyny społeczności, targi wiejskie, dni otwarte oraz podobne wydarzenia to kluczowe działania w lokalnym kalendarzu, ponieważ zachęcają one ludzi z różnych organizacji i grup do wspólnej pracy, wzmacniają zaufanie i więzy między nimi oraz wzniecają na nowo ducha wspólnoty (Derrett, 2003; Mellor i Stephenson, 2005). Jest również ważne, że takie zdarzenia zapewniają „zwykłym” mieszkańcom możliwość udziału w czymś, co nie wymaga głębokiego zaangażowania, ale pozwala na kontakt z sąsiadami i innymi członkami społeczności w przyjaznym, tylko częściowo ustrukturyzowanym i niezagrażającym środowisku. Imprezy uliczne w obszarach miejskich tworzą tymczasowe „trzęcie miejsca” dla osób, które choć są sąsiadami, często się nie znają, aby spotkać się na domowym gruncie przy minimum formalnego planowania.

Takie okazje skutecznie wykorzystywano do rozwijania kapitału społecznego i spójności społeczności (Gittings i Harris, 2008). Pracownicy społecznościowi odgrywają kluczową rolę w świadczeniu pomocy aktywistom społeczności przy organizowaniu (i nagłośnieniu) tych zdarzeń, a także, co istotne, w zapewnieniu, że są one dostępne i inkluzyjne dla wszystkich mieszkańców i potencjalnych gości. Jest szczególnie istotne, aby ludzie z różnych środowisk kulturowych czuli się mile widziani, a także, aby umożliwić dostęp osobom niepełnosprawnym. Trzeba wykonać sporo niewidocznej pracy, aby takie „otwarte” zdarzenia były prawdziwie komfortowe i stosowne dla wszystkich części społeczności.

Organizowanie mocno powiązanej społeczności

Ogólną funkcją takich interwencji (realizowanych zarówno przez opłacanych profesjonalistów, wolontariuszy, przedsiębiorców społecznych czy aktywnych obywateli) jest rozwój złożonego systemu społecznego działającego na „krawędzi chaosu”.

Nazwałam ten model mocno powiązana społecznością. W sytuacji idealnej społeczność taka bazuje na elastycznych, samowystarczalnych sieciach, które zawierają lub mają połączenia do „wystarczająco różnorodnych” umiejętności, wiedzy, zainteresowań i zasobów potrzebnych do formowania dowolnej liczby możliwych grup i zbiorowych inicjatyw. Zadaniem pracownika społecznościowego jest umożliwianie ludziom ustanowienia tych połączeń i utrzymania sieci. Jak zauważa Zeldin opowiadając się za rolą pośredników, „szacunek nie może być osiągnięty tymi samymi metodami co władza. Wymaga nie szefów, ale mediatorów, arbitrów, osób zachęcających i doradców, których ambicja własna ogranicza się do pomagania jednostkom w docenianiu się nawzajem i współpracy nawet wtedy, gdy brak jest zgody [1994:144]”. To, co ludzie decydują się zrobić z tymi połączeniami jest częściowo uzależnione od indywidualnej motywacji, częściowo od lokalnych okoliczności, ale po części także od szerszego społecznego i politycznego kontekstu.

Uznanie elementu przypadkowości i emocji w ramach tego procesu nie zmniejsza wpływu lokalnych polityków czy wykwalifikowanego wkładu dokonywanego przez organizatorów społeczności lokalnej. Podkreśla jednak trudność w dokładnym prognozowaniu i potrzebę elastycznej

ewaluacji. To z kolei oznacza wyzwania dla wdrażania i oceny, ponieważ holistyczne, połączone interwencje w postaci programów obejmujących cały przekrój społeczności (lub dany obszar) z natury są „skomplikowane, złożone i nieprzewidywalne” ze względu na liczbę uczestniczących instytucji, w tym członków społeczności oraz stale zmieniający się kontekst (Burton i in., 2006:302). Próby wyliczenia kosztów i korzyści uczestnictwa uwiarygodniły zarówno praktyczne trudności jak i opór zawodowych pracowników, wynikające częściowo z niematerialnego charakteru wkładu społeczności i rezultatów (Andersson i in., 2007). Niemniej jednak opracowano ostatnio dwa zestawy narzędzi do ewaluacji zaangażowania społeczności, które podkreślają rolę sieci jako kanałów informacyjnych i „haczyków” dla uczestnictwa (Fairfax i in., 2002; Skinner i Church, 2007). Rozwój społecznościowy nie może być realizowany poprzez biznesplan lub osiąganie określonych kryteriów wyników. Raczej chodzi tu o to, by pomóc danej ludności (systemowi społecznemu) przesunąć się w kierunku „krawędzi chaosu”, co stanowi sposób zarządzania niepewnością i organizowania wspólnej infrastruktury. Obejmuje to zakładanie dynamicznych i zróżnicowanych sieci w celu wytworzenia wzorców interakcji, które nie są ani całkowicie dezorientujące, ani też zamrożone „na sztywno”.

Silnie powiązana społeczność wykazuje niezwykłą zdolność do reagowania na zmiany w otaczającym ją środowisku. Z pewnością nie jest odizolowana od świata zewnętrznego. Powiązania, które przechodzą granice systemu oferują dalszą przewagę umożliwiając importowanie nowych pomysłów i porównywanie poszczególnych doświadczeń. „Słabe więzi” zapewniają kanały komunikacji w ramach społeczności, pokonując granice i lecząc rozłąki. Często funkcję tę realizują indywidualne osoby, określane w różny sposób: jako „przełączniki” (Castells, 1996), „społeczne centra” (social hub) (Gladwell, 2000), „łącznicy” (Fraser i in., 2003), „tkaczki” (Traynora, 2008), „ważne węzły komunikacyjne” (Dale i Sparkes, 2008) lub „katalizatory społeczności” (Creasy i in., 2008). Są one w stanie zmobilizować innych do budowania mostów i łączenia kapitału między oddzielnymi grupami lub organizacjami, działając jako łącznicy, przekazy, negocjatorzy i rozmówcy (Dale i Sparkes, 2008:151). Mocno powiązana społeczność ma silne relacje wewnętrzne, ale również korzysta z przydatnych połączeń z ludźmi i organizacjami poza jej bezpośrednimi granicami. Zapewnia jej to odporność potrzebną do otrząśnięcia się, poradzenia sobie

ze szkodami, sprostania zagrożeniu i dostosowania się do zmiany [Innes i Jones, 2006].

Zasady empowermentu i równości można łatwo włączyć do modelu rozwoju społecznościowego bazującego na złożoności. Dyskryminacja, uprzedzenia i wykluczenie społeczne nie są tylko „moralnie złe”; mogą być postrzegane jako niewłaściwe, ponieważ zakłócają swobodny przepływ informacji w systemie i ograniczają rozwój potencjalnie korzystnych wspólnych ustaleń. Zajęcie się kwestiami równości stanowi warunek zniesienia barier w komunikacji i promowania różnorodności w obrębie sieci. Praktyki antyopresyjne promują *integralność, różnorodność i autentyczność* całego systemu, gwarantując indywidualne prawa i eliminując nieuprawnione społeczne uprzedzenia [Gill i Jack, 2007]. Obejmuje to radzenie sobie z instytucjonalną dyskryminacją oraz zmianami postaw, a także obejmuje polityczne, praktyczne i psychologiczne poziomy transformacji.

Wnioski

Networking oraz „metasieciowanie” to podstawowe metody organizowania społeczności, wybrzmiewające w zasadniczych założeniach polityki spójności, empowermentu i inkluzji. Praktyka zawodowa wspiera jednostki w nawiązywaniu przez nie strategicznych i dogodnych połączeń, które tworzą i utrzymują zbiorowe formy organizacji. W systemach takich jak społeczeństwo, „społeczność” odzwierciedla zarówno obiektywne doświadczenie, jak i wyimaginowanego „ducha” złożonych interakcji, z których wyłaniają się znane „dziwne atraktory” w postaci grup samopomocy i organizacji obywatelskich.

Poczucie społeczności wyraża ten wymiar naszego życia, który dotyczy tolerowania różnic, promowania równości i uznania wzajemności. Model mocno powiązanej społeczności nie próbuje na nowo tworzyć nostalgicznej wersji tradycyjnych wsi lub sąsiedztw miejskich. W zamian, proponuje wizję złożonej, ale zintegrowanej i dynamicznej sieci różnorodnych połączeń takich, jak to przedstawiono w socjologicznych, nowych spojrzeniach na badania Younga i Willmotta [1957] przeprowadzone w londyńskiej dzielnicy East End [Mumford i Power, 2003; Dench i in., 2006]. Celem rozwoju społecznościowego jest po prostu wspieranie i kształtowanie formalnego i nieformalnego nawiązywania kontaktów w celu wspierania efektywnych

i trwałych form wspólnego działania. Gdy społeczeństwo staje się coraz bardziej złożone, utrzymanie wokół wielu różnych zainteresowań i tożsamości wzajemnie powiązanych, elastycznych sieci będzie stanowić naszą najlepszą strategię dla budowy dojrzałej, odpornej i silnej społeczności.

8 • Zagadnienia i implikacje

Chaos czy społeczność? Gdzie teraz podążymy?

MARTIN LUTHER KING, 1968

Obecnie przyjmuje się, że networking ma kluczowe znaczenie dla procesu rozwoju społecznościowego, że bez niego inne funkcje, uznawane za cel organizowania społeczności stają się trudne lub niemożliwe do przeprowadzenia. Krajowe Standardy Zawodowe dla rozwoju społecznościowego w Wielkiej Brytanii określają networking jako zadanie kluczowe (FCDL, 2009), stale powtarzając zapewnienie Standing Conference for Community Development Strategic Framework, według którego:

Sieć społecznościowa jest istotna, ponieważ zapewnia dostęp do informacji, wsparcia, zasobów i wpływu. Umożliwia współpracę między praktykami, badaczami i lokalnymi politykami z różnych sektorów poprzez rozwój zaufania i zrozumienia. [...] Organizatorzy społeczności lokalnej ułatwiają nawiązywanie kontaktów przez umożliwianie ludziom kontaktu, przez tworzenie możliwości spotkania się i zapewnianie bezpiecznych przestrzeni dla interakcji i poznawania. (SCCD, 2001:20)

Pracownicy społecznościowi często zajmują strategiczne pozycje lub odgrywają kluczową rolę w zakładaniu i „obsługiwaniu” organizacji sieciowych, takich jak zbudowane z wielu instytucji fora zajmujące się jakimś obszarem lub zagadnieniami. Zapewniają „funkcjonowanie” i „przywództwo”, czasami przewodnicząc spotkaniom, organizując mailing, monitorując i ogólnie zachęcając do uczestnictwa. Krótko mówiąc, tworzą sytuacje, które sprzyjają nawiązywaniu kontaktów i ciężko pracują nad tym, by były one inkluzywne, wydajne i sprawiedliwe, zwracając uwagę na zagadnienia dostępu, wzajemności, różnorodności i władzy. Owe „tchnienie ducha” odzwierciedla się we współodczuwaniu, tolerancji

i cierpliwości. Osoby odpowiedzialne za budowanie sieci okazują szacunek, nie protekcyjność i pragną uczyć się od innych.

Bycie postrzeganym jak człowiek, nawet nieco podatny na zranienia, pomaga budować autentyczne połączenia z innymi. Podobnie działa szczerość w dzieleniu się zasobami, czasem, umiejętnościami i wiedzą. Ludzie w zawodach pomocowych muszą pamiętać, że aby networking był skuteczny i trwały, istotne jest aby umieli *przyjmować*, a nie tylko *dawać*, tak, by zachować relację wzajemności z kolegami i „klientami”. Dlatego pomocne jest stworzenie użytkownikom usług możliwości dawania, uczestniczenia, a nie tylko odbioru usług czy aktów dobroczynności (Gilchrist, 2006b). Wzmocnienie osobistych sieci osób niepełnosprawnych, mających problemy z uczeniem się lub zdrowiem psychicznym, jest ważnym aspektem interwencji w społeczności i może być skutecznie oceniane przy użyciu ramowych standardów, niedawno opublikowanych przez In Control (Kennedy i in., 2008).

Przykład 8.1: Studium przypadku Małe Iskry

Małe Iskry (Small Sparks) to inicjatywa stworzona przez Carolyn Carlson w Seattle. W Wielkiej Brytanii została opracowana przez organizację In Control, która działa z dorosłymi i młodymi osobami niepełnosprawnymi. Przyznaje małe granty (około 250 funtów) poszczególnym osobom (jako uzupełnienie dobrowolnej pracy własnej lub innych zasobów) tak, by mogły przeprowadzić projekt korzystny dla ich społeczności. Może to być jakieś wydarzenie, usługa lub pewnego rodzaju regularna aktywność. W przeszłości były to: sieć ogródków, klub nocny, festyny sportowe, sponsorowana wycieczka rowerowa, gra w kręgle i stoisko z materiałami na temat „łatwych kroków do bankowości”. W pierwszych dniach inicjatywy w Seattle, Mark, młody człowiek z niepełnosprawnością intelektualną, użył swojego dofinansowania w celu pozyskania wózka do pracy w społecznościowym magazynie wymiany, znanym jako Walking the Wagon. Wiązało się to z odwiedzaniem sąsiadów w celu zebrania od nich starych czasopism (głównie hobbystycznych), które następnie były wymieniane na czasopisma innych. Ta lokalna usługa pozwoliła młodemu człowiekowi spotkać się z członkami własnej społeczności na równej stopie, dowiedzieć się o ich zainteresowaniach i ułatwić wzajemne powiązania. Używał atutów (czasu, entuzjazmu oraz wózka), aby aktywnie angażować się w budowanie społeczności

zamiast być traktowanym jak osoba, która nie może się zintegrować.

Istotnym aspektem inicjatywy Małych Iskie jest rozpoczęcie od „całościowego podejścia do społeczności”, uznanie wartości relacji, które rozwijają i zapewniają wstępne wsparcie dla poszczególnych osób. Wydziały usług społecznych uznały, że jest to przydatny sposób zachęcania do społecznego włączenia i integracji, który można odnieść do każdego członka społeczności doświadczającego stygmatyzacji czy marginalizacji. Dzięki Carl Poll, www.in-control.org.uk

Nieformalny networking uzupełnia formalne mechanizmy współpracy przez tworzenie warunków, które wspierają skuteczną koordynację ponad granicami. *Połączenia same w sobie* zdają się dostarczać podstawę dla zbiorowego i indywidualnego empowermentu. Gdy dobrze działają, są niezbędne dla wspólnego działania i współpracy. Tworzą zbiorowe zaplecze (polityczne), które umożliwia jednostkom i grupom w społeczności wpływać na decyzje bardziej potężnych instytucji. Ten nacisk na nawiązywanie kontaktów podnosi wiele pytań dotyczących pozycji i funkcji organizatora społeczności, z implikacjami dla polityki i praktyki.

Zarządzanie rolami i odpowiedzialność

Nawiązywanie kontaktów zostało przedstawione jako aktywność, w którą ludzie angażują się jako „oni sami”, a znaczenie autentycznych relacji jest stale podkreślane. Ale, jak każdy inny zawód, pracownicy społecznościowi muszą dbać o odpowiedzialność i odpowiednie standardy w relacjach z kolegami, pracodawcami i członkami społeczności. Jak już zauważyliśmy, zaufanie i nieformalny charakter są istotnymi aspektami networkingu, a dobra praktyka musi także uwzględniać zagadnienia dotyczące władzy, granicy ról i wpływów. Zrównoważone sieci muszą opierać się na autentycznym zaangażowaniu i wzajemnych interesach. Pracownicy społecznościowi wykorzystują „samiych siebie” ale nie powinni tracić z pola widzenia swoich obowiązków jako agentów reprezentujących pracodawców lub jako odpowiadających przed różnymi segmentami społeczności. W swoim badaniu sieci osobistych, Heald (1983:213) wskazuje, że „sztuka networkingu polega na nawiązywaniu kontaktów w sposób naturalny i z przyjemnością”, ale dla organizatora społeczności osobiste preferencje

nie mogą w całości określić charakteru lub zawartości przydatnych połączeń. Dobry rozwój społeczności wymaga utrzymania rzeczywistych i wzajemnych relacji.

Networking sprawdza się w rozwoju społecznościowym, ponieważ ma charakter *osobisty*, obejmuje coś więcej niż powierzchowne połączenia pozbawione emocji. Sieć ta *nie* polega na wykorzystaniu kontaktów w sposób manipulacyjny lub samolubny, ale na tworzeniu poziomów zaufania, dobrej woli oraz wzajemnego szacunku, które są głębsze niż w sytuacji sporadycznej i powierzchownej wymiany informacji, wizytówek lub przysług. Osobiste relacje ułatwiają prośby i sugestie, zwłaszcza, gdy są one kłopotliwe, skomplikowane lub ryzykowne:

Rys osobisty jest tak istotny. Jeżeli relacje osobiste i podstawy są w porządku, myślę, że praca się uda, ponieważ ludzie nam uwierzą. [10]

Jest to szczególnie ważne podczas pracy z osobami znajdującymi się w niekorzystnej sytuacji, wykluczonymi, które mogą czuć się bardziej podejrzliwe wobec profesjonalnych interwencji. Bardzo ważne jest, aby nie zawieść ludzi, ani ich nie oszukać. Bycie „sobą” jest kluczowe, trzeba jednocześnie pamiętać o negocjowaniu i utrzymaniu ról – rzeczy równie ważnej, co delikatnej. Sytuację mogą poprawić odpowiedni nadzór i szkolenia, dzięki którym pracownicy pomocowi staną się bardziej świadomi granic ról i będą w stanie lepiej je nakreślać, lub przynajmniej nimi zarządzać. Wzrost liczby wieloinstytucjonalnych i wielopoziomowych partnerstw uwydatnił to zagadnienie, podkreślając coraz bardziej fakt, że pracownicy społecznościowi są w stanie pracować ponad organizacyjnymi granicami przy jednoczesnym utrzymaniu zawodowej tożsamości i odpowiedzialności. Networking prowadzony w ramach zawodowych kompetencji zazwyczaj zatrzymuje się na granicy przyjaźni lub osobistej zażyłości. Dotyczy to zarówno kolegów z pracy jak i członków społeczności – chodzi o zminimalizowanie trudności z zachowaniem poufności lub błędnie pojętą lojalnością, które mogą zdeformować procesy decyzyjne:

Staram się upewnić, że nikogo nie wykorzystuję, ponieważ łatwo jest wprowadzić ludzi w błąd – myślą, że stworzysz coś, co może być przyjaźnią, podczas gdy dla ciebie jest to relacja zawodowa. [...]

Zdarza się to zwłaszcza w obszarze zdrowia psychicznego czy ludzi bezrobotnych lub po prostu wrażliwszych, niezależnie od przyczyny. [10]

Stale bycie „sobą” oznacza, że jest trudno zmieniać lub obniżać własne standardy bez narażenia się na etykietę hipokryty. Zmienny charakter nawiązywania kontaktów wiąże się ze stresem przez to, że „nie można być wszystkim dla wszystkich przez cały czas” [11].

Pojęcie dobrej praktyki obejmuje działanie tak transparentne, jak to możliwe, utrzymywanie relacji odpowiedzialności oraz zadbanie, by relacje były zrównoważone i niezależne:

Nawiązywanie kontaktów musi zachodzić na wszystkich poziomach [tak, aby było] wzajemne, wspomagające, nie ekskluzywne [i] musi obejmować wszystkie części społeczności o różnych poziomach doświadczenia. Musi występować celowo i wyraźnie [12].

Może to stwarzać dodatkowe obciążenie dla organizatorów społeczności, gdyż niniejsza praca jest niedostępna do publicznego wglądu i może być przez innych brana za coś oczywistego. Nie zawsze docenia się, że czyjaś zdolność do dostarczenia odpowiednich informacji i kontaktów zapewne kosztowała wiele czasu i uwagi poświęconych na pozyskanie (i przechowanie) tej wiedzy w pierwszej kolejności. Praktycy muszą ciężko pracować przy kultywowaniu mniej dogodnych lub bardziej niewygodnych połączeń w swoich sieciach. Obejmuje to wysiłki poświęcone na pozostawanie w kontakcie, przesyłanie przeprosin i okazywanie ciągłego zainteresowania poszczególnym projektom i społecznościom. Networking może być stresujący i męczący, tworzyć niewidoczne lub nie-negocjowalne sieci odpowiedzialności, często niejasne i uciążliwe.

Ten aspekt networkingu jest często lekceważony i stanowi najbardziej prawdopodobną przyczynę wypalenia, tak często napotkanego w tego typu pracy [Maslach, 1982]. Wypalenie jest bardzo powszechne w branży rozwoju społecznościowego i wydaje się konsekwencją niedopasowania pomiędzy oczekiwaniami tego, co można otrzymać i co w rzeczywistości można osiągnąć przez pracownika [Fernet i in., 2004; Briner i in., 2008]. Zjawisko to charakteryzuje się wypaleniem emocji i obniżonym

poczuciem osobistego spełnienia, być może dlatego, że żądania wobec pracownika rozwoju społecznościowego posiadającego rozbudowane powiązania mogą pojawić się zewsząd, a także ponieważ nawiązywanie kontaktów mocno angażuje jego osobowość i przekonania do nawiązywania i utrzymywania relacji (patrz Eksted i Fagerberg, 2005). Może to prowadzić do swego rodzaju „prostytucji osobowości”, gdy próbuje on być bez końca pomocnym, miłym i troskliwym dla dowolnego i każdego członka społeczności. Pracownikom może tu pomóc znalezienie mentorów w ramach swoich sieci, którzy będą stymulować ich koncentrację i profesjonalne podejście.

Ów problem granic i wypalenia jest szczególnie związany z dyskusją na temat tego, czy rozwój społecznościowy jest najlepiej realizowany przez osoby, które same są członkami społeczności, czy przez osoby postronne. W wielu kontekstach trudno jest wyznaczyć granice między pracą i życiem, a niektórzy ludzie wolą tego nie robić w ogóle, na przykład pracując jawnie przez pryzmat wiary lub politycznego światopoglądu. W większości sytuacji zatrudnienia umyślna zmiana w stronę nieformalności może być wykorzystywana do wskazania miejsc, gdzie zacierają się role, a dzieje się to przez zmiany w stylu komunikacji, rozluźnienie stylu ubierania się i stosowanie alternatywnych okoliczności pracy czy jej ram czasowych. W ramach większości zawodów i biurokracji konwencje pracy stanowią uznane, a także, ogólnie rzecz biorąc, przestrzegane normy, zatem przejście z kodu formalnego w nieformalny jest oczywiste. Jednak pracownicy społecznościowi nie mają „uniformu”, często pracują „w nietypowych” godzinach, nie zajmują stałego „miejsca pracy”, mogą być członkami społeczności, a rozmowy prowadzą zazwyczaj, posługując się codziennym językiem. Doświadczeni organizatorzy społeczności budują taktyki dla rozróżnienia między ich zawodowymi rolami i życiem osobistym. Na poziomie interpersonalnym prawdopodobnie jest wskazane, aby poluzować granice ról, ale nie należy całkowicie ich ignorować. Brak formalnego charakteru miejsca pracy czy spotkań to kluczowy aspekt networkingu, odróżniający go od formalnych związków i międzyinstytucjonalnej współpracy.

Od czasu do czasu może być stosowne złamanie granic między czasem płatny i nieopłacany, pomiędzy rolą działacza a profesjonalisty, a ponadto powszechne jest, że ludzie zajmujący się rozwojem

społecznościowym „noszą kilka czapek” jednocześnie. Ta mnogość ról i ról może być pomocna przy zdobywaniu dostępu do różnych sieci i w budowaniu wiarygodności, ale również tworzy zamieszanie co do wzajemnych oczekiwań, poufności i zawodowej odpowiedzialności, zwłaszcza gdy przyjaciele i znajomi mogą także mieć formalne obowiązki jako pracodawcy i menedżerowie, co można często obserwować w sektorze pozarządowym:

Zawieranie znajomości w sieciach to w dużej mierze część mojej pracy, ale sieci mają cele, programy i jeśli jestem w sieci podejmuję w dużej mierze ich cele, programy i podejmuję starania oraz pracuję w ich obrębie. [KT]

Oplacani pracownicy społecznościowi muszą mieć jasno określone role jako członkowie lub przedstawiciele organizacji, zwłaszcza w ramach interdyscyplinarnych zespołów lub organów partnerstw złożonych z różnorodnych instytucji. Mimo to uczestnictwo w sieci pozwala cieszyć się pewnym stopniem autonomii w sugerowaniu i zajmowaniu stanowisk, które mogą nie być możliwe w ramach bardziej surowych ram organizacyjnych.

Networking zapewnia nieformalne mechanizmy odpowiedzialności. Pozwala ludziom monitorować własne wyniki i wiarygodność, jednocześnie zapewniając środki nieformalnego raportowania. Menedżerowie powinni pomagać organizatorom społeczności wyjaśnić ich role i badać regularnie skuteczność ich networkingu, pytając ludzi o ocenę, w jaki sposób ich relacje z ludźmi w społeczności rozwijają się i są utrzymywane. W przeciwnym razie prawie nieskończona złożoność nieformalnego networkingu może być nieco oszałamiająca dla pracowników *oraz* osób, z którymi pracują (Gilchrist, 2003).

Zajmowanie się różnicami w dostępie do władzy

Sieci są łatwiejsze i miłsze tam, gdzie występują wspólne zainteresowania i wzajemne powinowactwo. Ludzie mają zwyczaj wiązać się z ludźmi, którzy są do nich podobni, a ten wymiar zawierania znajomości staje na przeszkodzie włączenia i równości. Co zrozumiałe, ludzie będą poszukiwać towarzystwa i stymulacji tam, gdzie są doceniani lub

czują się komfortowo, a dotyczy to również pracowników społecznościowych „niebędących na służbie”. Preferencje osobiste nie mogą być lekceważone jako potencjalne źródło nierówności w sieci, gdyż mogą mieć niepożądany wpływ na udział społeczności i wspólną pracę. Wpływ zazdrości, niepokoju, złości i strachu na osobiste i zawodowe sieci jest rzadko uwzględniany, ale te negatywne emocje oczywiście wpływają na dostępność idei i zasobów w ramach sektora pozarządowego i społecznościowego. Osobiste powiązania i antypatie są powszechne w sieciach społecznościowych i tworzy to problem dla osób, które są oddane zasadom równych szans i demokracji.

Główne zagadnienia powstają wokół władzy i zależności w stosunku do działań w zakresie sieciowania. Zbyt często sieci strategiczne i decyzyjne po prostu odzwierciedlają i zachowują bieżące przywileje, utrwalając nierówności i wykluczenie społeczne (Russell, 2005). Istotną rolę pracownika społecznościowego jest ujawnianie i kwestionowanie zawołowanych klik działających w kuluarach (lub częściej pubach) władzy. Dobra praktyka obejmuje przejrzystość, integralność i inkluzję – pracę na rzecz szerszej korzyści „docelowej” społeczności lub obszaru. Zaangażowanie rozwoju społeczności w empowerment oznacza, że skuteczne zawieranie znajomości musi wyjść poza granice instytucjonalne i walczyć z dyskryminacją w obrębie organizacji i społeczności.

Dominacja profesjonalistów może stanowić problem, zwłaszcza w sytuacjach, gdy tempo zmiany jest określone czynnikami zewnętrznymi, takimi jak programy finansowania lub kryteria wyników. Fundacja Josepha Rowntree i jej program sąsiedzki wykazały jak „miękkie” wsparcie społeczności może im pomóc w bardziej efektywnym włączaniu się w działania z lokalnymi partnerami, aby realizować wspólne programy (Taylor i in., 2007). Rozwój społecznościowy działa również w ramach systemów politycznych, gdzie jego pracownicy mogą być przekonujący ze względu na swoją pozycję w sieci lub z uwagi na swój status zawodowy. Praktycy muszą być świadomi własnego wpływu, zwłaszcza podejmując prace zmierzające do zmniejszenia różnic władzy.

Utrzymywanie równowagi między etyką a skutecznością

W przypadku zawodu, który przyjmuje, że uczestnictwo powinno zostać otwarte i równe, może wydawać się dziwne, a nawet heretyckie, promowanie networkingu jako kluczowej metody rozwoju społeczności. Networking sam w sobie jest narzędziem neutralnym i może mieć „dobre” lub „złe” konsekwencje, w zależności od okoliczności i motywacji. Musi on pozyskać większe uznanie w dziedzinie rozwoju społecznościowego i musi bazować na wartościach i zobowiązaniach podanych w rozdziale drugim. Termin „networking” został użyty lekceważąco w odniesieniu do powierzchownych interakcji, które są krótkotrwałe, powierzchowne, wygodnickie i niejednokrotnie przeznaczone dla elit. Networking stał się modny, czasami prowadzi się go wyłącznie z pobudek egoistycznych lub dla spełnienia wymagań partnerstwa. Złe sieciowanie przybiera wiele form. Może obejmować słabą komunikację między jednostkami lub niemożność zrozumienia jak informacja rozprzestrzenia się w sieci. Korzystanie z sieci może być zarówno nieskuteczne i nieetyczne, jeśli nie przynosi zrównoważonego zysku wszystkim uczestnikom oraz jeżeli nie zachodzi na poziomie autentycznego zaangażowania. Taka forma rozwoju społeczności jest powierzchowna i niemożliwa do utrzymania. „Zły” networking nie zwraca wystarczającej uwagi na luki i nierówności, preferując utrzymanie jedynie połączeń, które są komfortowe i dogodne. Priorytety i pozytywne działanie w celu zapewnienia równych możliwości w sieciach muszą być uwzględnione w celu zminimalizowania nieświadomych lub umyślnych dyskryminacji.

Nie jest możliwe zachowanie nieograniczonej liczby powiązań czy relacji, ponieważ zanikają, jeśli nie są aktywnie „serwisowane” i stale weryfikowane pod kątem zmieniających się priorytetów i okoliczności. Należy przeprowadzać strategiczne oceny, w jaki sposób przycinać lub dokarmiać różne części sieci, aby uniknąć zjawiska przeciekania możliwości między palcami w wyniku zbyt dużego skupienia się na „niewłaściwych” osobach. Ludzie cierpiący z powodu najsilniejszej deprywacji, np. ubodzy z obszarów wiejskich, często zamieszkują społeczne peryferie, a ich doświadczenia są lekceważone pod hasłami wygody, kultury, kosztów i klimatu (Chambers, 1983). Kwestia dotarcia do osób żyjących na marginesie społeczności powinna być traktowana priorytetowo, ponieważ zazwyczaj

to one są najbardziej dyskryminowane i odłączone od możliwości i korzyści. Wykorzystanie technologii informacyjnej w sieci może nasilić tę tendencję, ponieważ najbardziej podatni na krzywdę i wykluczeni ludzie mają ograniczony dostęp do internetu.

Możliwości nieplanowanego networkingu muszą być chronione w ramach napiętych programów pracy. Długoterminowe strategie pielęgnacji potencjalnie przydatnych relacji są trudniejsze do uzasadnienia, ale równocześnie są konieczne, ponieważ te nieformalne, czasami przypadkowe, połączenia zapewniają kluczowe kanały informacji, zasobów i energii przepływających przez obwody społeczeństwa obywatelskiego, łącząc grupy społecznościowe, lokalnych samorządowych polityków i urzędników, instytucje finansujące oraz całą paletę organizacji pozarządowych. Niemniej jednak istnieją jednoznaczne limity czasu, który organizatorzy społeczności mogą spędzać na prostej pielęgnacji relacji. Menedżerowie i fundatorzy oczekują rezultatów, i to często z szerokiego zakresu zagadnień realizowanych w konkretnym przedziale czasu.

Ograniczenia pracy wymagają podziału pracy i jest przydatne, aby utrzymać strategiczne powiązania z wieloma różnymi sieciami w celu pozostania w kontakcie z obszarami polityki, gdzie bezpośrednie zaangażowanie jest ograniczone lub wyłączone. W niektórych sytuacjach tożsamość pracownika (postrzegana przez innych) może stanowić blokadę w tworzeniu relacji, zwłaszcza jeśli chodzi o różnice w statusie lub kulturowe. Cechy i kompetencje pracownika społecznościowego mogą stanowić czynnik w negocjowaniu dostępu do określonych społeczności, czy samoorganizujących się grup, takich jak określone populacje etniczne.

Nie ma przyczyny, która uniemożliwiłaby znalezienie alternatywnych metod pozyskiwania informacji o tym, co się dzieje w takich grupach po to, by uzyskać bieżące informacje i wiedzę w zakresie odpowiednich kwestii – np. biuletyny, strony internetowe, programy telewizyjne lub obecność na imprezach jako osoba służąca wsparciem. Przygotowanie jest pomocne, ponieważ im lepiej się zna i rozumie inne osoby (ich role, zainteresowania, pochodzenie, kontekst, w którym działają), tym łatwiej jest znaleźć połączenia, a także uniknąć szkód lub kłopotliwych sytuacji. W wielu przypadkach kompetentny networker będzie miał możliwość wykazania się umiejętnościami i walorami dobrego gospodarza na dużej imprezie: witając przychodzących, zachęcając do rozmowy i przedstawiając osobom,

które mogą uznać za „kompatybilne” lub stymulujące. Dobry networking nie powinien być ani zbyt rażący, ani zbyt sztywno ukierunkowany. Wiąże się on z facylitacją, a nie kontrolą, interakcją, pomaganiem ludziom w nawiązywaniu przydatnych kontaktów i wspomaganiem procesów powstawania relacji. Pośrednictwo i interpretacja to istotne aspekty tych wysiłków.

Czas na wzajemność

Menedżerowie i fundatorzy muszą zrozumieć lepiej, że skuteczne nawiązywanie kontaktów wiąże się z wzajemnością – aby coś *dostać*, musisz coś *dać*. Nieformalne upominki i przysługi to inwestycja w nieprzewidywalny przyszły zwrot (patrz Gray, 2003). Pomoc innej organizacji z tymczasowym problemem, zgłoszenie się do protokolowania spotkania, dawanie porad lub cierpliwe wysłuchanie kolegi, „pożyczka” w postaci dostępu do sali posiedzeń lub komputerów – wszystko to na chwilę odciąga nas od własnej pracy, ale kładzie perspektywiczny fundament pod relację wzajemnego wsparcia, szacunku i zaufania. Zalety tej pracy dla poszczególnych osób lub organizacji rzadko są rejestrowane w bilansie lub ewidencji osiągnięć, a jednak są wartościowym wkładem w rozwój społeczności.

Koszty networkingu są często niewidoczne lub ponoszone przez kilka jednostek. Muszą być uznane i współdzielone bardziej uczciwie, z dbałością o płęć i kwestie ról. Jest to istotne nie tylko ze względu na słuszność idei równouprawnienia – takie podejście służy także zapewnieniu, aby władza (administracyjna i emocjonalna) nie została zgromadzona w rękach członków niewielkiej, niereprezentatywnej klik. Zbudowanie wiarygodności i opracowanie mentalnej mapy poszczególnych społeczności i sieci społecznościowych wymaga czasu. Może się to trwać kilka lat, często poprzez wiele kolejnych lub pokrywających się miejsc pracy. Dobrzy networkerzy są postrzegani jako stabilna cecha społecznego i zawodowego środowiska, funkcjonując jako „skała” podczas niepokojów, „punkt podparcia”, zapewniający dźwignię, „fontanna” przydatnych informacji i „kluczowe połączenie” między oddzielnymi sieciami.

Networking wymaga czasu, ale czas dostępny na sieciowanie staje się coraz bardziej dobrem rzadkim dla praktyków, którzy muszą się mierzyć z celami i terminami:

Poświęcanie czasu to bardzo wartościowa rzecz. Ale musisz być silny, aby to zrobić. Nie poddać się wszystkim naciskom, pilnując ogólnego planu, a gdy jest to naprawdę potrzebne – potrafić właściwie oszczędzić, [że] ta osoba potrzebuje czasu. [KT]

Krótkoterminowe finansowanie projektów „desantowanych” do poszczególnych rejonów przez agencje krajowe oraz zwiększenie nacisku na rezultaty mogą powodować mniej wydajną międzyinstytucjonalną pracę, napięte relacje, frustrację i rosnące poczucie izolacji. Networking był niedostatecznie wspierany lub uznany przez pracodawców i często polegał na poświęcaniu się jednostek – przez przypadek lub ze względu na określony w tym kierunku talent i predyspozycje. Większe uznanie tej roli uzasadniłoby elastyczność i luźniejszą odpowiedzialność na stanowiskach ds. rozwoju społeczności w agencjach rozwoju lokalnego lub instytucjach pośredniczących. Oznaczałoby również, że zasoby rozwoju społeczności mogą być bardziej strategicznie wykorzystywane w większych obszarach, a nie ukierunkowane na projekty, grupy i sąsiedztwa [Longstaff, 2008]. Networking rzadko osiąga efekty materialne lub takie, które można gdzieś przypisać i co za tym idzie, fundatorzy i menedżerowie często nie doceniają jego wartości:

Trudno uzasadnić fakt, iż networking jest wydajnym sposobem osiągnięcia czegoś, ponieważ dużo osób nie uważa go za taki; wiele osób uważa, że to tylko gadanie i marnowanie czasu. [TD]

Brakuje inwestycji w długoterminowe organizowanie społeczności, które umożliwiłoby pracownikom budowanie i utrzymywanie kontaktów na danym obszarze. W efekcie, spontaniczność i elastyczność zostały wyeliminowane z wielu działań organizowania społeczności. Ma to wyraźny wpływ na pracowników społecznościowych i ich zdolność do odpowiadania z wyczuciem i strategicznie na potrzeby i aspiracje ze strony członków społeczności, zgłaszane zbiorowo lub indywidualnie:

Próbuje się budować zdolność lokalnych mieszkańców, organizacji, które tworzą, do kształtowania ich życia tak bardzo jak jest to możliwe. Proces jest w pewien sposób bardziej istotny niż rezultaty. Nigdy nie jest to kwestia

„albo jedno, albo drugie”. Proces jest bezcelowy, jeśli nie generuje rezultatów, ale w pewnym sensie ważniejsze jest dobre ułożenie procesu. [MW]

Pracownicy społecznościowi powinni być zachęceni do eksperymentowania, do podejmowania ryzyka i inwestowania czasu w budowanie relacji w obrębie społeczności i z kolegami w organizacji, z którymi prawdopodobnie będą pracować. Poświęcanie czasu stanowi wyraz zaangażowania i szacunku. Powinno to być widziane jako praca zainwestowana w budowanie kapitału społecznego, nawet jeśli nie wydaje się mieć natychmiastowych lub materialnych wyników.

Monitorowanie i ocena

Warto zastanowić się nad oceną ogólnego wpływu networkingu na rozwój społeczności oraz szerszych społecznych rezultatów. Sieciowanie jest często nieformalne i stanowi zbieg okoliczności. Utworzone połączenia są tak delikatne, że bywają czasami nawet nieuznawane i ledwo zauważane. Za to próby ich monitorowania i oceny bywają bardzo niezdarne, zwłaszcza tam, gdzie wykrywają tylko z góry określone kryteria wyników lub wymierne dane. Istotną rzeczą jest sprawdzenie, które zestawy powiązań mogą wymagać wzmocnienia lub naprawy, a które mogą osłabnąć lub leżeć odłogiem przez pewien czas. Mapa mentalna wciąż potrzebuje aktualizacji w świetle zmian organizacji, polityk lub personelu.

Istota dobrego networkingu leży w zrównoważonej i powracającej interakcji, a nie przejściowym i wyłącznie instrumentalnym kontakcie. Większość form oceny nie uznaje czynnika przypadkowości, czyli szczęśliwego trafu w organizowaniu społeczności – przekonania, że wiele doskonale przydatnych i porządných rezultatów jest nieplanowanych, a czasem nawet niewyobrażonych. Wynikają one zamiast tego z synchronizacji zbiegu okoliczności w codziennych interakcjach [Cohen i Stewart, 1994]. Na szczęście, złożoność kontekstu i interwencji jest coraz częściej potwierdzana w badaniach społeczności jako otwartych, adaptacyjnych systemów, w których liczba inicjatyw (oraz ich interakcji) wpływa na to, co wydarza się w sposób niejednokrotnie nieprzewidywalny [Barnes i in., 2003; Byrne, 2005; Burton i in., 2006].

Teoria zmiany określona dla modelu mocno powiązanej społeczności w zakresie *interwencji* rozwoju społeczności zakłada, że „społeczność” jako szeroki *rezultat* jest organizowana przez cały *proces* networkingu przy użyciu *mechanizmów* interakcji, budowania relacji, współdziałania i wymiany (patrz Rogers i in., 2000; Sullivan i Stewart, 2006). Wyzwanie w postaci monitorowania i oceny efektywności sieci jest omawiane, na przykład, u Skinnera i Wilsona (2002) w ich przewodniku po ocenie atutów społeczności, ale więcej dowodów jest koniecznych czy istnieje optymalny poziom łączności (równoważny z „krawędzią chaosu”) do osiągnięcia przez pielęgnację sieci społecznościowych. Niektóre wersje „kapitału społecznego” podkreślają znaczenie sieci jako przewyższające kwestię norm zaufania, a to podejście dało początek przydatnym metodom pomiaru, jak również niektórym metodologicznym wyzwaniom (Roberts i Roche, 2001; Boeck i McCulloch, 2001; Coffé i Geys, 2007). Możliwości wynikają z koncepcji „kapitału sieci” postulowanego przez szkołę analizy sieci z Toronto (Wellman, 2000, 2006). The New Economics Foundation (Fundacja Nowej Ekonomii) opracowała podejście do ewaluacji programów odnowy, wymieniając wśród „życiowych” korzyści dla społeczności wzrastające zaufanie i nowe, zróżnicowane połączenia uformowane przez udział w lokalnych projektach (Lingayah, 2001; Kennedy i in., 2008).

Derricourt i Dale (1994:84–85) zaproponowali „matrycę” oceny, która może być zastosowana w celu śledzenia zmian programu i sojuszy na „nieprzewidywalnej arenie” przesuwających się lojalności i tożsamości. Niestety, sztywne procedury mogą zniechęcić do innowacji i podejmowania ryzyka. Rzadko można przewidzieć dokładne konsekwencje procesów rozwoju społecznościowego, a i tak wymóg ten blokuje inicjatywę i synergie generowane przez networking. W przeszłości, rozwój społeczności niechętnie popisywał się (czy rościł sobie prawo do) efektywnością w radzeniu sobie z problemami i osiągnięciu wyników.

W kontekście zawodu, wystąpił nadmierny nacisk na „proces”, a nie na produkt i jest czymś właściwym, że ten widoczny brak odpowiedzialności został zakwestionowany (grupa CD Challenge, 2006). Powinna istnieć możliwość rozwoju struktur oceny, które mogą uchwycić ukryte korzyści networkingu. Podejście „ABCD”, najpierw rozwinięte w Irlandii Północnej, zapewnia realistyczny oraz wiarygodny model oceny rozwoju społeczności, identyfikując nieformalne sieci jako istotną cechę życia społeczności:

Oprócz zalet materialnych, społeczności są w pewnym sensie sumą interpersonalnych i międzygrupowych relacji. W dobrze funkcjonującej społeczności będą one dobrze ustanowione i będą stanowiły kluczową rolę w tym, jak społeczności faktycznie działają. (BARR I HASHAGEN, 2000:56)

Zalety zawierania znajomości powinny być postrzegane długoterminowo, ale networking bez końcowych rezultatów może być także krytykowany. Na pewnym etapie muszą pojawić się wyniki w zakresie spraw faktycznie mających miejsce – nowych projektów, zwiększonych usług, ustalonych propozycji, zabezpieczonego finansowania itp. Należy rozważyć również mniej widoczne usprawnienia, takie jak zwiększona współpraca między instytucjami, lepsza reprezentacja na forach lub w organach konsultacyjnych, wreszcie bardziej subtelne zmiany w relacjach i postawach:

Rzeczy, które staram się wykonać, nie mogą być wykonane, chyba że ludzie zaangażowali się osobiście, tak że sami stanowią dowód na to, czy sieci istnieją, czy rzeczy zostały wykonane dobrze. [...] W toku osiągnięcia poszczególnych praktycznych wyników jesteśmy w stanie zauważyć, czy istnieją zmiany w tonie relacji pomiędzy nami a innymi osobami (MW)

Pracownicy społecznościowi znają swoje sieci i wiedzą, że są one skuteczne, gdy jest na nie zapotrzebowanie. Inne osoby słyszą o ich pracy i są zapraszani do brania udziału we wspólnych inicjatywach, ich sugestie są brane pod uwagę i wdrażane, są one wykorzystywane przez innych jako zasób informacji i jako punkt dostępu do innych sieci:

Ludzie mówią ci rzeczy takie jak „masz wspaniałą sieć” lub, jeszcze lepiej (a to prawdziwa próba), wysyłają tu inne osoby, szczególnie nowe osoby, nowych pracowników do gminy. Napływają do mnie ciągłym strumieniem, zyskuje się poczucie bycia cenionym. To główna rzecz, która wskazuje, że w ich pojęciu jestem człowiekiem od zasobów. (GRS)

Nabywanie potencjału do sieciowania

Jak widzieliśmy w rozdziale piątym, networking wymaga wysokiego poziomu intuicji.

Niektórzy ludzie czują, że posiadają umiejętności niemożliwe do nauczenia poprzez formalne szkolenie – uczą się ich przez doświadczenie. W tym zakresie pracownik społecznościowy może być postrzegany jako istotny przykład dla aktywistów społeczności. Analizy kompetencji zawodowych podkreślają intuicyjny aspekt praktyk zawodowych, które są widoczne w zdolności do radzenia sobie ze złożonymi i dynamicznymi problemami w „sytuacji niepewności, niestabilności, niepowtarzalności i konfliktu wartości” (Schön, 1990:49). Ale jak są one nabywane?

Być może pochodzi to ze sposobu wychowania w pierwszej kolejności, w tym sensie, że przyjmujemy ludzi jakimi są, nie jesteśmy lepsi ani gorsi niż ktokolwiek, że wszyscy jesteśmy po to, by pomagać sobie nawzajem. Być może jest to zakorzenione i przenosi się na inne osoby (LM).

Trening w wyrażaniu uczuć i empatii został zaproponowany jako sposób zwiększenia uwagi i wrażliwości na uczucia innych osób. Podobnie, zanurzenie w zbiorowych działaniach jest szansą nauczenia się umiejętności organizacji, komunikacji i interakcji społecznych. W badaniu panelowym, organizatorzy społeczności wskazywali dorosłych, zwłaszcza krewnych kobiety, jako istotne wzorce. Pokrewieństwo lub sieci społecznościowe były opisane jak te, które dostarczyły stabilny grunt, w którym zaufanie, różnorodność i poczucie społeczności były kluczowymi składnikami. Większość odpowiadających myślała, że ich zdolność do budowania kontaktów została oparta na podświadomej „inklinacji” lub predyspozycji, a nie na wymaganiu określonej wiedzy i umiejętności. Mimo to pojawiła się również sugestia, że nawiązywanie znajomości było „trikiem branżowym”, talentem możliwym do zdobycia poprzez doświadczenie, obserwację, praktykę, a nawet szkolenie.

Warsztaty mogą sprawić, że ludzie będą bardziej świadomi strategicznego charakteru skutecznego networkingu, i bardziej skłonni rozwijać umiejętności w tworzeniu, utrzymywaniu i korzystaniu ze swoich sieci w sposób aktywny. Wczesne dzieciństwo kształtuje nasze „osobowości”

poprzez proces socjalizacji – obserwację, działanie oraz selektywne wzmacnianie. Pozyskujemy te postawy i zdolności, które są nagradzane i poszukujemy, bądź stwarzamy sytuacje, w których możemy wykazywać zachowania, które uzyskują aprobatę i korzyści materialne. Jednak, przez zrozumienie tych wpływów i identyfikację cech, które wydają się wspierać dobry networking, możliwe jest przyjęcie praktyk ułatwiających rozwój zależności z innymi oraz lepszego przedstawienia „siebie” w poszczególnych obszarach (patrz Goffman, 1959). Każdy, kto jest skłonny do poświęcenia czasu i wysiłku, jak również wysłuchania oceny od innych, może poprawić umiejętności networkingowe.

Kobiety mogą mieć pewną przewagę z uwagi na wychowanie i status społeczny. Istnieją dowody na to, że kobiety, w porównaniu z mężczyznami mogą myśleć bardziej płynnie i perspektywicznie, bardziej efektywnie wykorzystując intuicję i logikę indukcyjną (Belenky, 1986). Gilligan (1982) sugeruje, że jest to szczególnie istotne do zrozumienia różnic płci w umiejętnościach i strategiach, które są stosowane do zarządzania sytuacjami społecznymi. Twierdzi ona, że dziewczynki uczą się cierpliwości, świadomości potrzeb innych osób i umiejętności tworzenia relacji poprzez gry z dzieciństwa, które podkreślają współpracę i odtwarzanie ról. W efekcie kobiety „rozwinęły fundamenty niezwykle wartościowych cech psychologicznych” (Miller, 1976:27), w tym większą zdolność w zakresie komunikacji niewerbalnej i postrzegania emocjonalnego. Ponadto, dorośli mają zwyczaj chwaleń dziewczynek za bycie grzecznymi i troskliwymi, podczas gdy chłopcy są nagradzani za zachowania, które są odważne i niezależne.

Te różnice stają się przyswojone jako „żeńskie” i „męskie” oraz składają się w późniejszym życiu na role płci, style pracy i struktury moralne. Te tendencje nie są genetycznie określone i byłoby krzywdzącym nadmierne uogólnienie, ale dowody, w tym wyniki badania panelowego, wspierają obserwację, że mężczyźni są bardziej nastawieni na osiągnięcia, bardziej instrumentalni, podczas gdy kobiety mają zwyczaj postrzegać siebie jako odpowiedzialne za zarządzanie relacjami poprzez wyrażenie dbałości i uwagi wobec innych. Podejrzenie, że kobiety są bardziej pilne i biegłe jako „networkerzy” podnosi kwestię tego, jak wyniki tej pracy są zauważane (i nagradzane), ponieważ system oceny często podkreśla wymierną wydajność i pomija podstawowe procesy, które przyczyniły się

do ich realizacji. Umiejętności i wysiłek umacniają skuteczny networking i powinny być chwalone jako wartościowa, ale dotychczas zaniedbywana „kobieca robota” w organizacji „społeczności” i budowaniu kapitału społecznego [Blaxter i in., 2003].

Rozwiązywanie problemów

Sieci społecznościowe zapewniają niezwykle skuteczne tryby organizacji i komunikacji w sytuacjach, które są złożone i niepewne, ale mogą także wprowadzać zamieszanie, stronnictwo i słabość. Brak przejrzystości co do kompetencji i podziału obowiązków może powodować problemy w sytuacji nawału pracy lub konkurowania o nieliczne zasoby. Ta sytuacja może prowadzić do rywalizacji, braku wiary i wzajemnych oskarżeń, które nękają te organizacje pozarządowe, które zbyt mocno polegają na zaufaniu i przyjętych wspólnych wartościach. W krajach rozwijających się organizacje pozarządowe niechętnie budują sieć, ponieważ wiele presji wywiera się na zabezpieczenie finansowania z zagranicznych instytucji pomocowych na kolejne projekty, które czasami okazuje się jedynym sposobem zapewnienia przetrwania organizacji.

Jest to przykre, ponieważ korzyści networkingu dla organizacji pozarządowych są dobrze udokumentowane, zwłaszcza zwiększone kompetencje wynikające ze współpracy z innymi w celu budowania sojuszków i dzielenia się wiedzą. W badaniu serii studiów przypadku z obszaru międzynarodowego rozwoju w Meksyku, Boliwii, Nikaragui, Zachodniej Afryce i Kanadzie, Liebler i Ferri (2004) zaobserwowali, że sieci krajowe działają lepiej (i w sposób bardziej zrównoważony), jeżeli rozwijają się organicznie zamiast budować się poprzez interwencje zewnętrznych sponsorów gdy są „koalicją chętnych”. Kilka cech, bądź generatywnych zdolności, ma związek z przetrwaniem sieci: wcześniejsze istnienie dobrych relacji pomiędzy członkami, dopasowanie strategiczne między formą i funkcją, zaangażowanie we wspólne uczenie się i wewnętrzna demokracja, a także styl przywództwa, który oddziałuje *między* członkami, a nie z góry, co prowadzi do poczucia wspólnej własności, a nie scentralizowanej kontroli [Sotarauta, 2003; Skidmore, 2004].

Sieci często nie mają żadnych organizacyjnych mechanizmów rozstrzygania różnic zdań wśród uczestników i problemem może być

sytuacja, gdy wszyscy są pod presją i nikt nie jest skłonny do przejęcia inicjatywy. Od sieci czasami oczekuje się wykonywania funkcji, do których nie pasują, na przykład świadczenie usług lub zarządzanie personelem i zasobami. Kultura elastycznego i nieformalnego podejmowania decyzji jest znakomita do docierania do osób „na krawędzi” i zachęcania ich do organizowania wydarzeń lub uczestniczenia w działaniach społeczności. Luźne struktury i nieformalne metody organizacji ułatwiają przepływ idei i umożliwiają pojawienie się stosunkowo odmiennych inicjatyw. Sieci społecznościowe pozwalają, aby „spontaniczne” pomysły i niepewne zamiary skrzystalizowały się w coś bardziej materialnego.

Aby jednak osiągnąć szerszy wpływ, proces ten wymaga koordynowania, formowania w zbiorowe żądanie lub aspirację. Wiara i przekonanie są odpowiednie do pewnego punktu, ale nie są one wystarczające, gdy wymagania organizacyjne przekraczają zasoby lub gdy występują konkurencyjne presje zewnętrzne i wewnętrzne spory. Sieci wspierają organizację, ale potrzebne są bardziej formalne procedury do podejmowania decyzji i ujednoliconych, a nie równoległych działań. Nie zawsze jest to rozumiane i w sieciach występują napięcia, gdy wydaje się, że konwencje lub oczekiwania są naruszane, nawet jeżeli są one rzadko wyrażne.

Pracownicy społecznościowi muszą być świadomi, że sieci mogą potrzebować takiej transformacji, i muszą być przygotowani na oferowanie porady, w jaki sposób ustanowić bardziej odpowiednie struktury i procedury. Ta zmiana z nieformalnej sieci w formalną organizację musi być starannie przeprowadzona i w pełni uznana przez wszystkich zainteresowanych. Często tak nie jest, co może prowadzić do zamieszania i braku zgody na dalsze kroki. W sytuacji idealnej należy założyć nową organizację w celu zarządzania formalnymi funkcjami, pozostawiając kompetencje networkingowe nienaruszone, lecz w rzeczywistości nie zawsze jest to możliwe.

Przykład 8.2: Sarvodaya –Sri Lanka

Ruch Sarvodaya został utworzony w 1958 r. i stał się największą pozarządową organizacją na Sri Lance, z jedną trzecią wszystkich wsi stowarzyszonych w programie. Jej nazwa oznacza „ożywianie”, a zasady rozwoju społeczności są wykorzystywane w pracy z siecią wsi w celu promowania rozwoju

obszarów wiejskich „u korzeni”. Praca przyjmuje całościowe podejście w oparciu o rozległe uczestnictwo społeczności w zapewnianiu podstawowych standardów żywienia, higieny, mieszkania, edukacji i zdrowia. Pojęcie shramadana wzmacnia powyższe podejście: dobrowolne współdzielenie czasu, wysiłku, talentów i myślenia dla wzajemnych korzyści. Nacisk kładziony jest na zbiorowe uczenie się i pracę, z wykorzystaniem analizy i dyskusji dla określenia obaw i priorytetów wsi, aby można było je uwzględnić poprzez zakładanie grup młodzieżowych i społecznościowych w celu realizacji niezbędnych prac. Wsie są zachęcane do współpracy przy użyciu sieci lokalnej – jednej „pionierskiej” wsi wspomagającej rozwój dziesięciu w okolicy, na przykład przy budowie biblioteki. Członkowie Sarvodaya są szczególnie chętni do budowy relacji międzypokoleniowej i pomiędzy różnymi grupami etnicznymi, zwłaszcza podczas konfliktów społecznych, a także do tworzenia możliwości dialogu, przy okazji, na przykład, seminariów i wydarzeń regionalnych. Więcej informacji można uzyskać na stronie www.sarvodaya.org.

Przydatne byłoby wzmocnienie naszego zrozumienia ewolucyjnych procesów grup nieformalnych i sieci, być może patrząc na optymalne relacje pomiędzy wielkością, formą i celem. Morgan (1989:162) sugeruje, że sieci mogą być zarządzane jedynie do granic osobistego zaangażowania i nadzoru, zaś ja zgromadziłam wystarczające incydentalne i empiryczne dowody, że sieci funkcjonują optymalnie z około 35–40 uczestniczącymi członkami. Ta obserwacja może odzwierciedlać kompromis między kosztami utrzymania tej liczby powiązań i korzyści ich zróżnicowanych wkładów w dobrowolne, zbiorowe działanie. Symulacje komputerowe systemów podłączonych do sieci również wskazują, że nadmierne powiązanie może stanowić problem, zmniejszając zdolność do adaptacji całego systemu (Mulgan, 1997:186). Ma to implikacje dla budowania kontaktów za pomocą komputera i sugeruje, że w ramach rozwoju społeczności, bezpośredni networking między jednostkami musi być regulowany przez pewien stopień struktury formalnej, aby uniknąć nadmiernego obciążenia informacjami i niebezpieczeństwa związanego z wywołaniem chaosu w systemie.

Wpływ technologii

Laslett (1956) jako jeden z pierwszych zidentyfikował znaczenie komunikacji w cztery oczy w procesie powstawania grup społecznych zdolnych do podejmowania zbiorowych decyzji i budowania tolerancji między obcymi. Kontakt osobisty to poważny komponent zawierania znajomości, ponieważ pozwala na funkcjonowanie komunikacji niewerbalnej: pierwsze wrażenie, subtelne wywieranie wpływu, interpretacja odpowiedzi i regulacja tempa i poziomu interakcji, zwłaszcza w początkowej fazie budowania relacji. Oszacowano, że komunikacja niewerbalna przekazuje co najmniej dwie trzecie wiadomości, szczególnie, jeśli jest emocjonalnie niejednoznaczna lub silnie „naładowana” (Dunbar, 1996). Analizy interakcji między ludźmi podkreślają znaczenie paralingwistyki (wyrazu twarzy, postawy, tonu głosu) w regulowaniu relacji. Wpłynęło to na projektowanie budynków, układów biur i struktur organizacyjnych, ale jest zazwyczaj lekceważone przez bieżący entuzjazm dla komunikacji komputerowej, być może skutkując w dłuższej perspektywie pogorszeniem „rzeczywistych” powiązań społeczności, rozkwitających w procesie interakcji w cztery oczy i nieoczekiwanych acz pomyślnych – spotkań (Foth, 2006, 2008).

W coraz większym stopniu, teleinformatyka (ICT) ułatwiła i sprawiła że tańsze jest łączenie ze sobą i współpraca przy użyciu oprogramowań społecznych (Foth, 2008). Informatyka społeczności obejmująca e-maile, zaplecze intranet, zawiadomienia, chaty i blogi jest zazwyczaj powszechnie dostępna, także na poziomie społeczności, w celu wymiany informacji i pomysłów. Rozróżnienie pomiędzy interakcją w cztery oczy i komunikacją komputerową jest niejasne i niejednokrotnie zależy od wymagań połączenia (Davies, 2003; Foth i Hearn, 2007; Ryberg i Larsen, 2008). Wellman (2006) odnosi się do powstania „sieciowego indywidualizmu”, w wyniku którego ludzie utrzymują powiązania z wieloma różnymi społecznościami online, posługując się nimi w celu promowania i zaspokajania swoich społecznych potrzeb.

Rozwój technologii mobilnych i komputerowych dodał nowy (i nieco sporny) wymiar do debaty o społeczności (Gordon, 1999; Chayko, 2002), podnosząc kwestie osobistej autentyczności i odpowiedzialności. Obawy budzi także temat niepokojących skutków, które skoncentrowały się

w obrębie dwuwymiarowej sfery mediów elektronicznych (a nie rzeczywistych interakcji) i mogą mieć wpływ na zdolność i chęć młodych ludzi do rozwoju tożsamości (Greenfield, 2008). Różnice w dostępie i pewności siebie, tak zwane „cyfrowe podziały”, stwarzają główny problem dla społeczeństw w coraz większym stopniu ukierunkowanych na internet i e-obywatelstwo (Loader i Keeble, 2004).

Jednakże, doświadczenia krajów rozwijających się wskazują, że nawet najbardziej zmarginalizowane społeczności wiejskie mogą wzbogacić się o empowerment, korzystając z sieci internetowych (Rahman, 2006). Technologia z pewnością ułatwia przepływ informacji i połączenia w przestrzeni „cyfrowego społeczeństwa”, ale czy informatyka społeczności może powielać (lub nawet zastąpić) emocjonalną podstawę interakcji w cztery oczy, która stanowi o autentycznej „społeczności” (Harris, 2003)? Istnieje wiele przykładów społeczności używających udogodnień online aby podłączyć i organizować czynności offline (rzeczywiste). Ten trend prawdopodobnie będzie trwał, gdy więcej gospodarstw domowych uzyska dostęp do szerokopasmowego internetu.

Przykład 8.3: ResidentsHQ

Na początku funkcjonowania nowego osiedla mieszkalnego Royal Arsenal w Woolwich, w Londynie, gospodarstwa domowe miały dostęp do strony internetowej stworzonej na potrzeby budowania sieci społeczności. W pierwszym miesiącu od wprowadzenia, sąsiedzi, którzy do tego czasu nie mieli ze sobą kontaktu, wykorzystywali serwis internetowy, dostarczony przez firmę ResidentsHQ, dla określenia wspólnych zainteresowań i ustanowienia powiązań. Były one następnie używane do zainicjowania wielu różnych sieci, w tym klubu, grupy dzieci, zajęć salsy, a także aby zorganizować towarzyskie spotkania, na przykład imprezę w parku. Mieszkańcy również współdzielili porady i informacje na temat lokalnych usług, sprzedawców i udogodnień. Tematy dyskusji dotyczyły obszarów wzajemnych wątpliwości i zainteresowań, a miejsce zostało wykorzystane przez niektóre osoby do sprzedaży lub pozbycia się niechcianych rzeczy. Ze strony korzysta także Zarządca i Komitet Mieszkańców w celu komunikowania się z mieszkańcami (zamieszczanie protokołów spotkań, ogłoszeń, ankiet i informacji zwrotnej). Technologia zapewniła łatwy sposób na nawiązanie kontaktu bez konieczności faktycznego pukania do drzwi sąsiadów. Stworzono wirtualne forum dla

wielu wymian i interakcji, które kiedyś miały miejsce w spotkaniach twarzą w twarz w lokalnym sklepie lub na ulicy. Wraz z upływem czasu coraz więcej sąsiadów rejestrowało się na serwisie, by korzystać z możliwości, które dawał. Ponad połowa mieszkańców dołączyła w pierwszych sześciu miesiącach, a około 20 procent z nich używa strony codziennie, aby komunikować się z sąsiadami. Komunikacja i poczucie społeczności szybko się rozwija, przyspieszając proces spójności i współpracę na tym nowym osiedlu. Podziękowania dla Aresh Sarkar, www.ResidentsHQ.com

Społeczne usługi oferowane przez internet (e-mail, telepraca, surfowanie, zakupy, wirtualne chatroomy i tym podobne) faktycznie poprawiają komunikację, dając czas na interakcje społeczności w ramach sąsiedztwa i społeczeństwa obywatelskiego (Watt i in., 2002). Strony internetowe takie jak Upmystreet (Na mojej ulicy) umożliwiają ludziom zdobycie informacji o tym, jakie czynności, udogodnienia i usługi są dostępne i zalecane w pobliżu, bez konieczności bezpośredniego kontaktu z sąsiadami. Społeczności migrujące i rozproszone korzystają z internetu w celu wymiany osobistych wiadomości oraz idei kulturowych (Hiller i Franz, 2004).

Pojawienie się oprogramowania Web 2.0 mocno zmieniło sposób, w jaki wiele osób współdziała z przyjaciółmi, współpracownikami i wirtualnymi obcymi. Łatwość z jaką materiały wygenerowane przez użytkownika (fotografie, wiadomości, gry, wideo itp.) mogą być załadowane, przeglądane i edytowane online doprowadziły do ogromnego zainteresowania portalami społecznościowymi jak Facebook czy MySpace. Są one narzędziem dla osób chcących pozostać w kontakcie z przyjaciółmi i rodziną, służą też do zakładania wirtualnych społeczności i prowadzenia kampanii, w celu zatrudniania i wprowadzania nowych pracodawców, wyszukiwania wiadomości czy autopromocji (Dutton i Helsper, 2007).

Bardziej altruistyczne miejsca, takie jak LinkedIn i Horsesmouth, umożliwiają ludziom poszukiwanie i oferowanie porad i wsparcia. Stosowanie IMS (natychmiastowego wysyłania wiadomości) i Twittera, aby zapewnić ciągły przepływ wiadomości o planach ludzi i ich zajęciach to współczesny odpowiednik plotek, gwarantujący stałe doinformowanie o wydarzeniach w ramach społeczności czy szerszej publiczności. Wiele blogów stało się alternatywnym kanałem dla rozpowszechnienia wiadomości i dyskusji,

gdy oficjalne media są blokowane czy nastawione przeciwko określonym poglądom. Transakcje odbywają się za pośrednictwem eBay i PayPal, pomiędzy sprzedawcami i klientami, którzy nie muszą w ogóle się spotykać i mogą żyć po przeciwległych stronach globu.

Tworzenie i wymiana wiedzy zostały zdemokratyzowane poprzez chroomy rozwiązujące problemy, które są otwarte dla wszystkich z kontem e-mail. Wikipedia, internetowa encyklopedia, pozwala wszystkim odwiedzającym sporządzać i zmieniać wpisy. Uważa się, że zaangażowanie tysięcy uczestników w cyber fora sprawia, że utrzymuje się ich wiarygodność jako zaufanego źródła informacji - poprzez ocenę, poprawki, przeglądy i oceny niezawodności. Ta „mądrość tłumu” jest podobna do sposobu, w jaki działają społeczności twarzą w twarz, ale na znacznie większą i bardziej bezosobową skalę [Surowiecki, 2004; Johnson, 2007]. Wprowadzono modele mobilnej nauki, aby umożliwić ludziom „wspinanie się” w kierunku wspólnych możliwości nauki czy źródeł wiedzy, z wykorzystaniem wspólnego, bezprzewodowego dostępu, by je lokalizować i dzielić się wiedzą między sobą [Nalder i Dallas, 2006]. Cały nowy wirtualny świat został stworzony, tak jak Second Life, składający się z symulowanych społeczeństw istniejących tylko w cyberprzestrzeni, wypełnianych awatarami stanowiącymi alter ego autentycznych osób.

Granice między rzeczywistością a życiem w sieci są stopniowo rozmywane w miarę jak korporacje tworzą obecność w tych internetowych światach, a społeczności organizują się, aby mieć wpływ w świecie rzeczywistym. Mobilne technologie zostały zastosowane, by zgromadzić „bystry tłum” (smart mob) na masowych demonstracjach, jak również w celu łączenia jednostki z potencjalnie odpowiednimi partnerami w rzeczywistym sąsiedztwie [Rheingold, 2002]. Internet może także ułatwiać pojawienie się społecznościowych i korporacyjnych „gorących punktów” (*hot spots*) [Gratton, 2008] lub „kolaboratoriów” (*col-laboratories*) [Taylor, 2004], zbliżających wysoce zmotywowane i zróżnicowane zespoły osób, aby ukierunkowały swoją energię i wiedzę na rozwiązywanie problemów lub realizację projektu. Zamiast konkurencji promowana jest współpraca poprzez informację zwrotną i wideo konferencje, umożliwiając gwałtowny przepływ informacji i innowacyjnych pomysłów. Wpływ cyber społeczeństwa i wirtualnych sieci na nasze życie dopiero zaczyna być oceniany empirycznie, chociaż badania dotyczące wykorzystania komputerów do

koordynacji działań społecznych i społecznościowych pozwalają wysnuć pewne zachęcające wnioski [Wellman i Haythornthwaite, 2002; Hampton, 2003; Wellman, 2006; Webb i Animashaun, 2007].

Wnioski

Niniejszy rozdział zbadał niektóre wyzwania związane z podejściem networkingu do rozwoju społecznościowego. Praktycy, osoby pracujące ze społecznościami muszą być świadome złożoności i wieloznaczności w rozwoju społeczności i być przygotowane do zarządzania osobistymi i zawodowymi sieciami w sposób promujący współpracę, uczestnictwo i empowerment. Zagadnienia dotyczące władzy, równości i różnorodności muszą być stale uwzględniane, aby społeczności rozwijały powiązania, zdolność i pewność utrzymania, rozszerzenia i stosowania sieci do zarządzania wewnętrznym napięciem i aby mieć wpływ na decyzje dotyczące okoliczności oraz wyborów. Bycie „dobrze połączonym” może być zaletą w dzisiejszym złożonym, ale nierównym społeczeństwie.

9 • Rozwijanie mocno powiązanej społeczności

Tylko łączenie! To było sedno jej przesłania.

E.M. FORSTER, 1910:188

Praca nad rozwojem społeczności widziana jako metasieciowanie

Model złożoności w rozwoju społeczności wskazuje, że pomijany jest pewien istotny rezultat interwencji organizatora społeczności – zakres, w jakim sieci społecznościowe ulegają wzmocnieniu i dywersyfikacji. Jak wspomniano już wcześniej, najważniejsze kwestie rozwoju społecznościowego można umieścić w ramach nowej koncepcji „metasieciowania”: utrzymania i koordynacji międzyludzkich i międzyinstytucjonalnych relacji w złożonym systemie oddziaływań (Gilchrist, 1999). Pracownicy społecznościowi pełnią niedocenianą funkcję facylitatorów interdyscyplinarnych i międzysektorowych partnerstw, a ich specjalna rola polega tu na identyfikacji i wspieraniu członków społeczności w ich pracy z innymi wokół wspólnych problemów i celów (np. Oladipo Fiki i in., 2007).

Pracownik społecznościowy często pełni funkcję pomostu, osoby, która potrafi działać w różnych okolicznościach i środowiskach, przyjmując zadania pośrednika lub tłumacza – szczególnie w sytuacjach nieporozumień czy konfliktów (por. Taylor i in., 2007). Organizatorzy społeczności lokalnych odgrywają kluczową rolę w „sieciowaniu sieci”, snują i naprawiają nitki w całej sieci, kontaktują ze sobą ludzi, pomagają im w skutecznej komunikacji i ogólnie wspierają bardziej problematyczne lub wątpliwe połączenia – szczególnie te blokowane przeszkodami instytucjonalnymi, nieporozumieniami lub uprzedzeniami. Gdy funkcja ta jest sprawnie realizowana, nabiera strategicznego charakteru, obejmując niezliczoną liczbę decyzji odnośnie do tego, gdzie być, z kim rozmawiać, co powiedzieć, jakie nawiązać połączenia, jakie informacje przekazać i tak dalej.

Czasami pracownik rozwoju społecznościowego może po prostu działać na zasadzie pośrednika, przygotowując ścieżki dla przyszłej współpracy.

Pracownik społecznościowy często funkcjonuje jako istotny węzeł w społecznościowych i międzysektorowych sieciach: jest źródłem informacji, które inni wykorzystują do nawiązywania połączeń lub zdobywania środków. Networking jest rzeczywistą korzyścią dla praktyki rozwoju społecznościowego oraz dla samych społeczności. Badanie panelowe zidentyfikowało określone strategie i rezultaty, jakie osiąga się dzięki tworzeniu sieci. Zaproponowano tu model „dobrych praktyk networkingu”, czerpiący z doświadczeń zarówno praktyków, którzy wzięli udział w badaniu panelowym, jak i organizatorów bristolskiego Festival Against Racism. Model ten obejmuje zalecenia dla organizowania społeczności jako zawodu, dotyczące najważniejszych zasad, zarządzania zadaniami, szkoleń i struktur wspierających. Małe podsumowanie najważniejszych z tych zaleceń (patrz tabela 9.1) może okazać się bardzo przydatne zanim przejdziemy do wyjaśnienia, dlaczego są one tak ważne.

Networking podnosi jakość rozwoju społecznościowego i ogólnie świadczonych usług. Wzrasta morale i poziom wiedzy wśród poszczególnych pracowników, ponieważ praktycy czerpią z istotnych rozmów prowadzonych z kolegami, prowadzących do bardziej przenikliwej, refleksyjnej analizy własnej pracy. Takie sieci działają na zasadzie nieformalnych „wspólnot praktyków” (*communities of practice*) (Wagner i in., 2002) tam, gdzie istnieje jakiegoś rodzaju zawodowe powiązanie, „suma ludzi, którzy gromadzą się wokół jakiegoś wspólnego przedsięwzięcia”, znaczącego dla uczestników (Eckert i McConnell-Ginet, 1998:490).

Takie facylitowane sieci pozwalają swoim uczestnikom badać kontrowersyjne kwestie, podnosić kwalifikacje zawodowe i poszerzać wiedzę, a także spoglądać krytycznym okiem na własne działania. Nieoficjalne porównania i dyskusje zachęcają ludzi do odświeżania swoich koncepcji, bycia na bieżąco, oceniania swojej pracy, dbania o najważniejsze wartości i zasady oraz zwalczania słabych norm i samozadowolenia. Oto jak „obiecujące praktyki” mogą być zbadane i skonsolidowane, żeby wypracować teorie informujące dlaczego jedne metody wydają się funkcjonować lepiej niż inne. Sieci stanowią źródło przyjacielskiej pomocy, która odkrywa i wzmacnia zaangażowanie do pracy, bez którego wielu pracowników społecznościowych może się wyizolować i zniechęcić.

Networking z innymi pracownikami rozwoju społecznościowego lub z ludźmi podobnie myślącymi stwarza możliwość dla nieformalnego wsparcia, coachingu, doradztwa i mentoringu. Wobec braku oficjalnych ustaleń dotyczących supervizji czy wewnętrznych szkoleń, taka forma wzajemnej edukacji pomaga pracownikom społecznościowym (którzy nie raz funkcjonują na samotnych lub peryferyjnych stanowiskach) radzić sobie ze stresem i zarządzać często skomplikowanymi programami. Sieci zapewniają „powierników” w momentach kryzysów i, od czasu do czasu, ramię, na którym można się wypłakać. Informacja zwrotna od nieformalnych mentorów i zaufanych sojuszników jest ważnym źródłem konstruktywnej krytyki, która pozwala ludziom badać trafność ich własnych pomysłów i brać pod uwagę także odmienne punkty widzenia, odpowiednio poprawiając i dostosowując swoje plany. Nieoficjalny networking tworzy bezpieczne i pomocne środowisko, miejsce, gdzie praktycy mogą przegadać różne sprawy z podobnie myślącymi kolegami.

Zalecenie	Wyjaśnienie
1. Networking powinien zostać wyraźnie uznany za główne działanie (sedno) praktyki rozwoju społeczności.	Włączenie networkingu do krajowych norm zawodowych powinno wpływać na zakres obowiązków, specyfikacje osobowe, programy robocze i wnioski o dofinansowanie.
2. Networking powinien być lepiej zarządzany i monitorowany poprzez raporty pracy, które opisują nieformalne interakcje z kluczowymi lub nowymi osobami, a także oficjalną współpracę międzyinstytucjonalną.	Opis skutecznych praktyk sieciowania może zawierać kryteria dla oceny wyników pracy. Może to obejmować krótkoterminowe pomiary wpływu, a także rezultaty długofalowe.
3. Metasieciowanie jako element ogólnej pracy ze społecznościami, powinno być włączone do warunków zatrudnienia poprzez długoterminowe umowy z zapewnionym zapleczem finansowym.	Nadzór i szkolenia powinny być dostępne dla pracowników społecznościowych (i innych), żeby podnieść ich zdolności do networkingu oraz do rozpoznawania trudności i problemów związanych z sieciowaniem.

Tabela 9.1:

Podsumowanie najważniejszych zaleceń

Zalecenie	Wyjaśnienie
4. Mniej wymierny aspekt relacji międzyludzkich, związany z intuicją i nieformalnym sieciowaniem, powinien być rozpoznany i doceniony jako istotny element pracy z ludźmi nad rozwojem współdziałania oraz inicjatyw międzyinstytucjonalnych.	Większa elastyczność w programach pracy pozwala na eksperymentowanie i na nieoczekiwane zmiany, które powstają w efekcie działań networkingowych.
5. Znaczenie networkingu jako fundamentu dla funkcjonowania partnerstw powinno zostać uwzględnione w harmonogramach opracowywanych wniosków, planach realizacyjnych i formalnych strukturach kierowniczych.	Partnerzy potrzebują czasu, żeby rozwinąć wspólną wizję, żeby budować zaufanie, żeby radzić sobie z nieporozumieniami i żeby rozwiązywać problemy różnic w poziomie władzy. Pomocne mogą okazać się warsztaty z budowania zespołów, a także nieoficjalna działalność towarzyska.
6. Warto rozważyć ustalenie kodeksu dobrych praktyk w tworzeniu sieci, gdzie wyznaczone zostaną normy etyczne.	Może to okazać się przydatne przy rozwiązywaniu problemów z rozgraniczeniem zadań, wzajemnością, odpowiedzialnością, poufnością, równością szans i ukrytym wywieraniem wpływów.
7. Nieformalne tworzenie sieci powinno stanowić część (czasem facylitowaną) wydarzeń oficjalnych, takich jak konferencje, szkolenia czy spotkania międzyinstytucjonalne.	Potrzebna jest równowaga pomiędzy „zaprogramowanym” czasem różnych wydarzeń, a czasem, kiedy uczestnicy mogą nawiązywać kontakty i nieoficjalnie kontynuować dyskusje.
8. Należy wzmocnić pozycję instytucji pośredniczących w pomaganiu organizacjom społecznościowym i pozarządowym w tworzeniu współgrających i edukacyjnych kontaktów ponad granicami wytyczanymi przez tożsamości i terytorium.	Instytucje patronackie, takie jak Councils for Voluntary Service lub specjalistyczne fora, dają możliwość wymiany informacji oraz debaty w całym sektorze, przy czym potrzebują też wsparcia, żeby upewnić się co do dostępności ich świadczeń we wszystkich częściach sektora.

Zalecenie	Wyjaśnienie
9. Techniki analizy sieci powinny zapewniać podstawowe „migawki” z tego, jak funkcjonują społeczności.	To mogłoby stanowić niezłą szansę dla badań oceny uczestnictwa z zaangażowaniem członków społeczności w określanie zmian w sieciach.
10. Ewaluacja programów rozwoju społecznościowego powinna obejmować rezultaty, które odnoszą się do poprawy relacji i kontaktów w ramach społeczności, a także między społecznościami i organizacjami z innych sektorów.	Warsztaty mapowania sieci powinny pokazać, w jaki sposób połączenia między grupami i organizacjami w ramach społeczności zmieniają się w wyniku interwencji rozwoju społecznościowego i pokazywać w formie graficznej wszelkie izolowane grupy i przerwy w komunikacji.

Podobnie jak tożsamość kształtowana jest poprzez relacje z innymi, tak też tożsamość zawodowa jest konstruowana i utrwalana poprzez nasze interakcje i obserwacje kolegów, dzięki czemu powstaje coś na kształt „połączonej tożsamości” (*connected identity*) (Oliver, 2007). Kolega pracownik zdaje się uznawać podobny zbiór wartości i technik, odkrywanych i wzmacnianych dzięki networkingowi, ale także wyznaczonych poprzez zawodowe normy (*Lifelong Learning UK*, 2009). Nabywanie wiedzy w takich społecznościach czy też wspólnotach praktyków pomaga w tworzeniu silnej zbiorowej tożsamości, ale może też prowadzić do zmo-wy i samozadowolenia, jeżeli dyskusja prowadzona jest w ograniczonym kręgu tylko podobnie myślących ludzi. Takie zjawiska stają się szczególnie jałowe w czasie przemian lub restrukturyzacji organizacyjnej, kiedy „demokratyczny dyskurs” jest kluczowy dla „otwartego przepływu pomysłów” i krytycznej refleksji (Oliver, 2006). Niemniej jednak, jak już widzieliśmy w rozdziale pierwszym, wsparcie społeczne, jakie dają wzajemne relacje, może być kluczowe dla przetrwania, czerpania satysfakcji z pracy i sukcesu, zapewniania wsparcia ludziom radzącym sobie w nieznanym, nietrwałym lub niebezpiecznym środowisku.

Przykład 9.1: Oxfam – wzajemna edukacja w zakresie sprawiedliwości genderowej

The Oxfam International Youth Partnerships (OIYP) pracuje z młodzieżą w krajach rozwijających się nad dzieleniem się umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniami przez „partnerów akcji” – ma im to umożliwić pracę nad wprowadzaniem zmian i zasad społecznej sprawiedliwości w ich społecznościach. W ramach sieci edukacji genderowej, polegającej na wymianie doświadczeń i wiedzy przez rówieśników (peer-led learning), zebrano i rozpropagowano zbiór historii i zasobów wykorzystywanych w dyskusjach twarzą w twarz oraz w internecie. Doświadczenia składające się na te materiały odzwierciedlają globalną różnorodność kultur i problemów przed jakimi stają praktycy, stając się bogatym źródłem pomysłów i poglądów.

Różnice występujące pomiędzy ponad 300 członkami Gender Learning Group, zamieszkującymi w ponad 90 państwach, mogą czasem przekładać się na trudności w odnalezieniu wspólnego mianownika lub wskazaniu narzędzi i technik, które uczestnicy mogliby wykorzystać w swojej własnej sytuacji. Pomimo tego sieć skutecznie podniosła znaczenie kwestii równości płci i zdolność młodzieży do przezwyciężania tych problemów. Trwają dalsze prace nad usprawnieniem dostępności dzięki opracowaniu zasobów online i offline oraz w wyniku zachęcania do szeroko zakrojonego angażowania się ze strony „partnerów akcji”.

Podziękowania dla Anny Powell, koordynatorki ds. szkoleń i rozwoju, Oxfam International Youth Partnerships, Oxfam w Australii.

Profesjonalna praca nad rozwojem społeczności wymaga wprawy, czasem zakłada bycie ekspertem w tworzeniu sieci, zdobywaniu informacji i pomysłowości. Wymaga przemyślanej autoprezentacji, przygotowania i zbadania „mapy terenu”. Skuteczne sieciowanie jest umiejętne, strategiczne i trwałe. Może być usprawnione dzięki refleksji, praktyce i doświadczeniu. Networking obejmuje dwie warstwy kompetencji. Pierwsza dotyczy utrzymywania relacji pomiędzy pracownikiem a resztą. Drugi aspekt, tutaj zwany „metasieciowaniem”, polega na wspomaganiu i kształtowaniu połączeń, które przepływają między społecznościami i łączą je z całym światem. Metasieciowanie wymaga zwyczajnych umiejętności i procesów tworzenia sieci, takich jak nawiązywanie kontaktów,

odnajdywanie połączeń, przekraczanie granic, budowanie relacji oraz komunikacji międzyludzkiej. Wymaga również umiejętności pozycjonowania uzyskanej sieci relacji jako źródła, z którego będą mogli czerpać inni. Jest to trudne, ponieważ połączenia same w sobie są wieloaspektowe i delikatne, podczas gdy sieć jako całość zawiera cały skomplikowany system zawiłych połączeń.

Możliwe jest zwiększenie zdolności ludzi do sieciowania poprzez poszerzanie umiejętności, wiedzy i motywacji. Szkolenia i konferencje zawierają obecnie sesje na temat networkingu, gdzie próbuje się sygnalizować ludziom, jak mogliby wykorzystać i rozwinąć swoje sieci. Bubb i Davidson (2004) identyfikują osiem kompetencji w tworzeniu sieci, które stanowią swoiste połączenie umiejętności i cech charakteru: otwartość, zdolności organizacyjne, zdolności strategiczne, komunikatywność, umiejętności towarzyskie, cechy osobiste (*personal branding*), wspieranie i wytrwałość. Twelvetreets (2008) w ostatnim wydaniu swojego klasycznego już tekstu *Community work*, określa sześć zasad networkingu, gdzie zaleca otwartość, uczciwość, empatię, uważne słuchanie, wzajemność i sceptycyzm jako najważniejsze cechy skutecznej praktyki oddolnej.

Dostępne są już praktyczne podręczniki networkingu, wydano także kilka przewodników czy też zestawów szkoleniowych w celu podniesienia strategicznych i technicznych umiejętności ludzi w tej dziedzinie (na przykład, Lyford, 2001; WCAN, 2002; SCCD, 2003). Zdolności do nawiązywania i utrzymywania relacji z różnymi ludźmi oraz komunikowania się w różnorodny sposób wciąż nie są dość podkreślane jako niezbędne kwalifikacje, ale można to łatwo zmienić zachęcając uczestników szkoleń z zakresu rozwoju społecznościowego do zdobywania szerszych praktycznych doświadczeń niż dotychczas. Motywacja stanowi ważny czynnik i większość dobrych networkerów zdaje się posiadać wyjątkową ciekawość względem innych ludzi i innych kultur.

Wyszukanie w internecie materiałów dotyczących „sieci społecznościowych” niezmiennie przynosi liczne odniesienia do teleinformatyki (ICT – information and communication technology). Owo uprzywilejowanie technologicznej sieci względem interakcji między ludźmi stanowi niepokojące, choć pożyteczne, przypomnienie, że zarządzanie wiedzą to kluczowa funkcja tworzenia sieci. Zarządzanie wiedzą polega na umożliwieniu ludziom zbiorowego dzielenia się i wykorzystywania wiedzy,

by mogli realizować swoje cele i zadania. Żeby być skutecznym, sprawny networker musi być w stanie zdobywać, przyjmować i mieć dostęp do informacji, najlepiej w formie, która będzie korzystna dla tych, którzy najbardziej jej potrzebują. Wymaga to dobrych umiejętności administracyjnych i organizacyjnych, a zwłaszcza jakiegoś sposobu przechowywania i odzyskiwania informacji. Może to być czyjaś świetna pamięć, ale też mądre posługiwanie się notatkami czy komputerowa baza danych – lub wszystkie trzy narzędzia jednocześnie.

Przykład 9.2: CharityTracker

CharityTracker (www.charitytracker.net) to strona internetowa, która pozwala organizacjom społecznościowym i wyznaniowym na porównanie informacji odnośnie do tego, co kto inny robi oddolnie, pomagając poszczególnym jednostkom i grupom. Została opracowana w celu niesienia pomocy w sytuacji nagłego napływu rodzin szukających schronienia w północno-wschodniej Alabamie, uciekających przed zniszczeniami spowodowanymi przez huragan Katrina szalejący wzdłuż wybrzeża Zatoki Meksykańskiej w Stanach Zjednoczonych. Sieci społecznościowe, w których skład wchodzi miejscowe kościoły, organizacje charytatywne non profit, a także instytucje rządowe, sprawnie rozrastają się w 165 miastach Stanów Zjednoczonych. Posiadanie sieci ICT (teleinformatycznej) usprawniło komunikację online, która w efekcie skutkowało lepszą koordynacją interwencji offline, co z kolei przekształciło się w bezpośrednią współpracę międzysektorową i w rozwój społecznościowy. CharityTracker przechodzi obecnie dalszy rozwój jako narzędzie ICT wykorzystywane dla celów pragmatycznych, w budowaniu ogólnosiękatych partnerstw i sojuszy. Nową funkcją są społecznościowe tablice ogłoszeń, gdzie mieszkańcy mogą dowiedzieć się o możliwościach z obszaru wolontariatu i o działaniach społecznych.

Podziękowania dla Mike'a Simona z Simon Solutions, www.simonolutions.com

Zarządzanie wiedzą to nie tylko zwyczajne rozpowszechnianie informacji. Pracownicy społecznościowi analizują, interpretują, ewaluują i syntezują idee z ogromnego zakresu źródeł. Informacji dostarczają oficjalne statystyki, plotki, pogłoski, oświadczenia polityczne, dogmaty ideologiczne, dokumenty prawne, polityczne żądania, wołanie o pomoc, marzenia, aspiracje, na pół zapamiętane impresje i formalne raporty. Skuteczny

networker sieci jest w stanie, w jakiś sposób, wyciągnąć wnioski z tego kalejdoskopu niespójnych i niekompletnych wersji świata, kompilować z tego jakiś jednolity pogląd, by następnie przedstawić go innym pod rozwagę. Wymaga to złożonych procesów poznawczych, dzięki którym odnajduje się wzory i podobieństwa pośród pozornie sprzecznych opinii, faktów i poglądów. Pracownicy społecznościowi wykorzystują swoje sieci do rozwijania intuicji i wnikliwości. Powinni być w stanie sprawiedliwie i dokładnie przedstawić przeciwstawne poglądy i sensownie przewidzieć przyszłe wypadki, opierając się na własnej wiedzy odnośnie do przeszłości i obecnych wydarzeń. Dobry networker musi w związku z tym wypracować, wyćwiczyć umiejętność politycznej analizy sytuacji, biorąc pod uwagę dynamikę władzy oraz osobiste interesy, włącznie z własnymi poglądami i pełnioną funkcją.

Potrzebne są elastyczne umiejętności komunikacyjne, żeby pracownik społecznościowy mógł zrozumieć i zinterpretować wiadomości i wrażenia napływające z różnych obszarów kulturowych czy instytucjonalnych. Ludzie z różnych organizacji i społeczności myślą inaczej i mogą używać innego języka, włącznie z pozawerbalnymi formami komunikacji. Dlatego istotne jest, żeby wiedzieć, jakie różne znaczenia niesie mowa ciała, w różnych okolicznościach i różnych kulturach, i jak należy w związku z tym się zachować. Dobry networker powinien być wyczulony na potencjalne nieporozumienia i przewidywać napięcia pomiędzy ludźmi z różnych środowisk, niezależnie czy chodzi o pracę z osobami z różnych sektorów czy z różnych stron świata. Warto mieć pojęcie o różnych normach społecznych, konwenansach i tradycjach funkcjonujących w złożonych społecznych lub organizacyjnych środowiskach.

Ważnym elementem zdolności do tworzenia sieci jest ogląd otoczenia, w którym ktoś ma działać, włącznie z uaktualnionymi „mapami” instytucjonalnego pejzażu (oraz przeplatającymi go relacjami). Dzięki ćwiczeniom z mapowania sieci ludzie są bardziej świadomi połączeń istniejących między organizacjami oraz lepiej rozumieją, w jaki sposób używają, albo jak można wykorzystać połączenia z innymi osobami lub instytucjami. Identyfikując aktualne i potencjalne formy współdziałania, ludzie mogą stać się bardziej proaktywni, a co za tym idzie bardziej skuteczni w sieciowaniu. W East Midlands w Anglii rząd użył nowej techniki analizy wirtualnej sieci (VNA – Virtual Network Analysis) w celu ukazania komunikacyjnych

możliwości lub zatorów wśród partnerstw działających w tym regionie. Doprowadziło to do usprawnienia wymiany wiedzy i współpracy między różnymi instytucjami o podobnych celach (Stephenson, 2004).

Schematy organizacyjne są pomocne w sytuacjach konfliktowych, ponieważ zachęcają uczestników do zadawania pytań (i dostosowywania) relacji w sieci, zamiast się antagonizować. Podobnie użyto też mapowania władzy w krajach rozwijających się i w Wielkiej Brytanii, żeby wykryć, a tam, gdzie się dało, również uporządkować, rozbieżności interesów (Estrella i Gaventa, 1998; Mayo i Taylor, 2001). Zrozumienie, jak ludzie, z którymi się pracuje, są ze sobą połączeni (albo i nie) oraz jaki to ma wpływ na organizację działalności zbiorowej, jest kluczowe we wszystkich skutecznych strategiach pracy nad rozwojem społecznościowym. Opracowuje się odpowiednie symulacje komputerowe, analizy sieci i programy wizualizujące mające na celu promowanie, zarządzanie i ewaluację zmian organizacyjnych, choć nie znalazły one jeszcze dość systematycznego zastosowania w pracy nad rozwojem społeczności (Huismann i van Duijn, 2005).

Instytucje pośredniczące i praca w partnerstwach

Skoro networking konsumuje czas, energię i uwagę, to praca ta powinna być uznana i odpowiednio finansowana. Przydatne byłyby kluczowe fundusze przeznaczane na finansowanie długofalowych stanowisk w obszarze rozwoju społecznościowego, pozwalające pracownikom zrozumieć i zaangażować się w dynamikę społeczności, nawiązać głębokie relacje i reagować na problemy zauważone przez samych członków społeczności. Uczestnictwo w społeczności oraz zbiorowy empowerment stanowią funkcję złożonej infrastruktury nieformalnych sieci i samorodnych grup powstałych dzięki rozległemu doświadczeniu kolektywnego organizowania się (McInroy, 2004). To właśnie ta warstwa interakcji i zaufania jest zaniedbywana, chociaż tak tutaj konieczna, zarówno w udanych społecznościowych programach rewitalizacyjnych, jak i w sąsiedzkim zarządzaniu dzielnicami (Taylor, 2007). Aspekt ten zasługuje na wsparcie zarówno ze strony podstawowych jednostek pracy na rzecz społeczności, jak i właściwie dofinansowanych, ale niezależnych, instytucji patronackich. Wydaje się dość oczywiste, że istnienie społeczności jest koniecznym

warunkiem wstępnym dla jej zaangażowania, a mimo to niewielu urzędników kształtujących politykę czy ludzi kierujących rewitalizacją zdaje sobie sprawę z tego, że idealnie byłoby, gdyby najbardziej istotne elementy potencjału społeczności – sieci, interakcje, wspólne cele, zbiorowa tożsamość i organizacyjna infrastruktura – były już na miejscu *zanim* jeszcze pojawi się tam skuteczne i równorzędne partnerstwo.

Wiele rządów na świecie uległo silnym wpływom myślenia komunitariańskiego i skłonności do stosowania zasady pomocniczości. Ten nawrót do koncepcji uczestnictwa społecznościowego w procesie decyzyjnym jest mile widziany, szczególnie jeśli opiera się na zbiorowym empowermentcie, nie zaś indywidualistycznych koncepcjach praw klienta lub konsumenta. Bank Światowy uznaje „wzmocnione społeczności” (*empowered communities*) za ważny efekt swoich inwestycji (Narayan, 2002; Alcock, 2005). Przyznaje, że jego procedury formalne i systemy często nie były zbyt sprzyjające dla długofalowych procesów empowermentu i budowania kapitału społecznego (Kumar, 2005). Bank Światowy używa terminu „empowerment”, mówiąc o „zwalczaniu różnic w kompetencjach, które uniemożliwiają poszczególnym podmiotom dokonywanie przekształcających wyborów” (Alsop i in., 2005:15) i przejął model łączący instytucje i struktury za pomocą czterech elementów: dostępu do informacji; inkluzyjności/uczestnictwa; odpowiedzialności; oraz lokalnej zdolności organizacyjnej (Narayan, 2002:18).

Dalsze podkreślanie partnerstw i „połączonych” wysiłków towarzyszyło większemu zrozumieniu, że będzie to wymagało budowania potencjału oraz społecznej mobilizacji w celu wytworzenia i utrzymania koniecznych połączeń (Medd, 2001). Podczas gdy wciąż istnieje tendencja do zakładania, że deficyt leży raczej po stronie lokalnych społeczności, nie zaś urzędników, instytucji prywatnych i państwowych partnerów, są dowody na to, że wspólne programy budowania potencjału (*capacity building*) (gdzie w szkoleniach biorą udział wszyscy razem) są najbardziej skuteczne w promowaniu edukacji i zaufania (Scott i in., 2002). Istnieje groźba, że bez zaangażowania i jasności co do *praktyki* partnerstw i przekazania władzy niższemu szczeblom (potrzeby wypracowania wspólnego zrozumienia *razem ze* społecznościami), niezależne inicjatywy społecznościowe zostaną wchłonięte przez raczej odgórnie funkcjonujące programy, które realizują agendy rządowe i „darczyńcy”, zamiast starać się

o priorytety społecznościowe (Burgess i in., 2001; Bartley, 2003; Rai i in., 2007). Szkolenie pracowników w zakresie technik i wartości rozwoju społecznościowego może zaowocować prawdziwymi zmianami w strategiach empowermentu społeczności (CLG, 2008).

Inicjatywy i procesy społecznościowe mają charakter organiczny, potrzebują przestrzeni i wsparcia do wzrostu. Podmioty parasolowe sektora pozarządowego zapewniają jednocześnie stelaż i składniki odżywcze niezbędne dla tego wzrostu, ale zawisła nad nimi groźba w postaci cięć funduszy samorządowych, a także konkurencji (pojawili się instytucje bardziej wyspecjalizowane w takich zadaniach, jak np. wspieranie wolontariatu, świadczenie usług lub zachęcanie do społecznej przedsiębiorczości). Podmioty pośredniczące nieraz funkcjonują jak społeczna sztafeta czy brokerzy, umożliwiając małym organizacjom łączenie się w sieci, a także przekształcanie nieformalnych sieci w bardziej formalne partnerstwa (Taylor, 1997). Wiele podmiotów pośredniczących pełni funkcję koordynującą: zwoływania spotkań, przygotowania korespondencji, przeprowadzania warsztatów szkoleniowych, zapewniania określonego doradztwa i przygotowania ćwiczeń konsultacyjnych. Lokalne fora, zrzeszenia i podmioty sieciowe świadczą podobne usługi, czasem z płatną pomocą administracyjną, ale najczęściej wszystko stanowi wynik poświęcenia kilku ciężko pracujących osób, które są w stanie (ledwie) wykonać te zadania obok innych zawodowych zobowiązań.

Badania nad działaniem wieloinstytucjonalnych partnerstw (Adamson i Bromiley, 2008) niezmiennie wykazują, że relacje i nieformalne sieci mają przemożny (niekoniecznie zawsze pozytywny) wpływ na jakość podejmowanych decyzji i współpracy. Partnerstwa zazwyczaj przyciągają czołowych i „dobrze połączonych” kluczowych graczy: liderów społeczności, profesjonalistów z sektora pozarządowego bądź urzędników władz samorządowych, którzy mają wpływ na decyzje dzięki swoim kontaktom z politykami i sponsorami. Dostęp do tego typu sieci rzadko jest przejrzysty czy sprawiedliwy i może być głównym źródłem frustracji i cynizmu. Praca nad rozwojem społeczności może pomóc w otwarciu takich politycznych sieci na uczestnictwo społeczności i szerszą kontrolę.

Zaangażowanie społeczności w inicjatywę rządową zależy od fundamentów działalności sektora społeczności, który unika rozgłosu, ale jak dotąd wytrzymuje próbę czasu (Chanan, 2003). Wspomaganie tej

warstwy czynnego obywatelstwa, samopomocy i działalności zbiorowej stanowi samo sedno funkcjonowania rozwoju społecznościowego, które powinno być lepiej obsługiwane czy to przez opłacanych ekspertów czy przez aktywnych wolontariuszy (grupa CD Challenge, 2006; Packham, 2008; Richardson, 2008). Czasami uczestnictwo wymaga bardziej proaktywnego podejścia, pokonania bariery nieśmiałości, niewiedzy czy uprzedzeń, zachęcania ludzi do poznawania się, zamiast tylko mijać się na ulicy.

Polityka finansowania powinna zabezpieczać przejawy dobrych praktyk obecne na poziomie społeczności, włącznie z zapewnieniem środków na pozytywne działania, takie jak żłobki, zapewnienie tłumaczy i indywidualnej pomocy dla osób niepełnosprawnych. Tendencja rządu i grantodawców do preferowania nowych lub innowacyjnych projektów wykrzywiła praktykę pracy ze społecznościami i podważyła podstawy kreatywnego myślenia i prawdziwego uczestnictwa społeczności. Niemniej jednak zdaje się istnieć większa gotowość pośród polityków i decydentów do zaufania instytucjom i zawodowcom niepodlegającym ich bezpośredniej kontroli, i przyznania, że możliwość ryzyka, uznaniowość, a czasem porażka to nieuchronne następstwa strategii stymulujących społecznośćową przedsiębiorczość i innowacyjność. Jeżeli te metody mają odnieść sukces, to praca nad rozwojem społeczności potrzebuje przestrzeni i możliwości dla nieformalnych i przypadkowych działań, by móc funkcjonować równocześnie z bardziej formalnymi projektami zadaniowymi.

Nowy paradygmat dla zrównoważonego rozwoju

Terminy „trwałość” i „dobrobyt” odzwierciedlają dwa połączone ze sobą programy polityczne. Zrównoważony rozwój (*sustainable development*) odnosi się do integracji celów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych w ramach jednej strategii lub programu. Polega to na poprawianiu jakości życia w taki sposób, by zyski w jednym obszarze polityki nie zagrażały osiągnięciu innych celów. Obejmuje to też strategię ochrony planety i ograniczenia zmian klimatycznych (Church, 2008).

Zrównoważony rozwój zajmuje się także zapewnieniem ciągłej skuteczności przedsięwzięć rozwojowych poprzez dokonywanie zmian w głównych świadczeniach. Jeżeli są fundusze na projekty, to wtedy

istotne będzie, żeby metody używane podczas ich planowania, realizacji i ewaluacji sprzyjały formowaniu takich relacji i połączeń pomiędzy udziałowcami i społecznościami, które zdołają „wytrzymać” długotrwałe wzajemne zobowiązania. Nieformalne sieci tworzą fundamenty pod skuteczne działania zbiorowe i empowerment wykluczonych społeczności. Metoda sieciowania w pracy nad rozwojem społecznościowym przekonuje, że centralną funkcją praktyki jest niesienie pomocy jednostkom i organizacjom w zakładaniu i korzystaniu z połączeń, które sięgają ponad granicami. Dlatego networking nie jest ani przypadkowym, ani drugorzędnym działaniem – powinien stać się bardziej strategicznym, bardziej umiejętnym, lepiej zarządzanym i realistycznie finansowanym procesem.

Sprawnie działające społeczności potrzebują zarówno słabych jak i mocnych więzów. Sieci na wyższym poziomie, jak federacje albo fora łączące dużo małych organizacji społecznościowych, przydają się do zwiększenia skali wysiłków i osiągnięć małych grup, co pozwala im mieć większy wpływ i tworzyć sojusze na rzecz przyszłych kampanii (Donelson, 2004; Opore, 2007). Jest to szczególnie ważne w przypadku grup uciskanych i mniejszościowych, którym brakuje środków, a jednocześnie chcą wpływać na politykę. Ważne jest udostępnienie kanałów komunikacji dla zmarginalizowanych i dysydenckich głosów oraz tworzenie przekrojowych forów, które zachęcać będą do dyskusowania, demokratycznego podejmowania decyzji i wspólnego rozwiązywania problemów.

Pomostowy aspekt nieformalnych sieci jest kluczowy w tworzeniu atmosfery przyjaznej dla edukacji i innowacji, ponieważ zachęca do transferu wiedzy dotyczącej rozwiązywania problemów (Hargreaves, 2004). Słabe więzi przyczyniają się do społecznej spójności, zapewniając połączenia między tymi częściami sieci, które w innym wypadku pozostałyby wyizolowane i wrogie względem siebie (Granovetter, 1978; Gilchrist, 2004). Mocne więzi, które charakteryzują zażyłe grupy przyjaciół i krewnych, w których członkowie łączą się przez systemy zwielokrotnionych, nakładających się połączeń, zapewniają nieformalną infrastrukturę wielorakich kanałów komunikacji. Taki wewnętrzny nadmiar daje społeczności wytrzymałość. Jeżeli jedna z relacji „pęknie” albo będzie przeciążona, w to miejsce pojawia się kilka innych możliwych dróg informacji lub źródeł wsparcia (Ball, 2004:476).

Praca nad rozwojem społecznościowym jest przede wszystkim zorientowana na długotrwały dobrobyt i sprawiedliwość społeczną. Sieci są kluczem do utrzymania tego pierwszego i osiągnięcia drugiego. Butcher (1993:17) widzi „produkt końcowy praktyki społecznościowej jako „osiedle tętniące życiem i poprzecinane siecią relacji, miejscem realizacji nieformalnej pomocy i wzajemnego wsparcia”, do czego można jeszcze dodać „i zbiorowej organizacji”. W wielu kwestiach model mocno powiązanej społeczności prezentowany w tej książce już dawno zaproponowali Flecknoe i McLellan, którzy uznali w swoim wprowadzeniu do pracy w sąsiedztwach (lub dzielnicach) (neighbourhood work), że:

Proces rozwoju społecznościowego ma na celu wytworzenie okoliczności, w których można kształtować głębokie relacje i dzięki którym ludzie zyskują przestrzeń dla rozwoju i zmiany oraz realizacji swojego potencjału. [...] Wysokiej jakości relacje stoją u podstaw wszelkiej pracy nad rozwojem społeczności. Dopóki ludzie nie będą w stanie zaufać innym i podzielić się z nimi częścią swojego życia, dopóty niemożliwa będzie działalność zbiorowa. [...] „Społeczność” to sieć osobistych powiązań, sieci grup, tradycja i wzory zachowań, które tworzą się na tle fizycznego sąsiedztwa i jego sytuacji społeczno-ekonomicznej. Praca nad rozwojem społeczności stara się wzbogacać tę sieć i wzmacniać jej nitki (1994:7–8).

Jak widzieliśmy w rozdziale siódmym, teoria złożoności wyjaśnia, dlaczego sieci stanowią podstawę dla optymalnie działającego systemu społecznego. Można je scharakteryzować jako umiarkowanie chaotyczne interakcje prowadzące do ewolucji zbiorowych form organizacji, które przystosowują się lub umierają, w zależności od zmian w społecznym środowisku. Model mocno połączonej społeczności widzi społeczność nie jako miejsce, nie jako pośrednika dla zmian ani nawet jako rozmyty zestaw”] postaci. Społeczność określa się jako doświadczenie lub potencjał, które powstają w wyniku oddziaływań w ramach złożonego, otwartego systemu nakładających się na siebie sieci. Rozwój społeczności jest dążeniem, zasadą oraz rezultatem. Zarządzanie siecią międzyludzkich i międzyinstytucjonalnych połączeń to funkcja życiowa rozwoju społeczności uznającego różnorodność, przeciwności i dynamikę społecznościową, ważne cechy skomplikowanych systemów.

Głównym celem networkingu w rozwoju społecznościowym nie jest pomaganie ludziom w nawiązywaniu połączeń, które będą przynosiły im korzyści osobiste. Chodzi tu raczej o strategię przezwycięzania barier psychologicznych i innych, żeby umożliwić im uczestnictwo w szerszych działaniach i procesach decyzyjnych. Praca z osobami jest niezbędnym, ale niewystarczającym wkładem w zakładanie i utrzymanie grup, organizacji i koalicji. Thomas (1995:15) nazywa ten aspekt „utraconym sensem” pracy społecznościowej, obszarem, gdzie „wzmacnia się zasoby i procesy społecznościowe poprzez pracę nad kontaktami, relacjami, sieciami, porozumieniami i działaniami poza domem” (podkreślenia oryginalne). Model przyjęty w tej książce stara się przywrócić wartość takiej pracy poprzez usytuowanie networkingu w sercu rozwoju społecznościowego.

Współdziałanie i partnerstwa zależą od jakże często niedocenianego networkingu i są przezeń umacniane. Większość tych procesów zachodzi w czasie nieoficjalnych bezpośrednich rozmów i podczas wspólnej pracy. Sieciowanie wymaga znajomości miejscowych zwyczajów, struktur organizacyjnych oraz instytucji kulturalnych, jak również zaangażowania w budowę zaufania i szacunku ponad granicami społeczności i sektorów, szczególnie w przypadku pochodzenia etnicznego, klasowego czy innych wymiarów odmienności w społeczeństwie. Sieciowanie oferuje skuteczne narzędzie dla poszanowania różnorodności i propagowania równości, osiągnięcia empowermentu i spójności.

Wnioski

Model mocno połączonej społeczności oraz koncepcja „metasieciowania” są tutaj przedstawione jako kluczowy cel praktyki rozwoju społecznościowego. Polega to przede wszystkim na pielęgnacji nieformalnych sieci społecznych, politycznych i zawodowych przy wykorzystaniu połączeń międzyludzkich oraz współpracy organizacji. Mocno połączone społeczności zdobywają pewien poziom samoorganizującej się zdolności do bycia krytycznym, gdzie poszczególne osoby grupują się w klastrach interakcji (sieciach, grupach i organizacjach) i osiągają krytyczny poziom nabytej mądrości i wspólnej motywacji koniecznej w działaniu zbiorowym (patrz Ball, 2004). W złożonych systemach wymagane są pewne interwencje, by z chaosu wyłonił się porządek. W niektórych przypadkach

zaangażowanie i połączenia dostarczane przez pracowników społecznościowych są kluczowe dla wspierania mocno połączonych społeczności w przystosowywaniu się do zmiennych warunków organizacyjnego i politycznego środowiska. Pracownik społecznościowy jako twórca metasieci powinien działać zarówno strategicznie, jak i elastycznie. Musi zachować równowagę pomiędzy formalnymi i nieformalnymi aspektami życia społeczności, działając w ramach skomplikowanej matrycy odpowiedzialności w okolicznościach, które kształtują się w politycznych, kulturowych i psychologicznych procesach. Jest on jednocześnie katalizatorem i łącznikiem (Gilchrist, 1998b).

Networkingowe podejście do pracy nad rozwojem społeczności otwiera dostęp i zapewnia szlaki komunikacyjne wiodące przez krajobraz społeczeństwa, wykorzystując osobiste przyzwyczajenia, lokalne zwyczaje i władzę instytucjonalną w celu poprawy jakości życia w społecznościach oraz stworzenia mechanizmów zbiorowego empowermentu. Teoria złożoności zakłada, że społeczność przygotowana „na krawędzi chaosu” jest w stanie przetrwać burzliwe czasy, ponieważ ewoluuje w formy zbiorowej organizacji, która dopasowuje się do warunków środowiska. Jeżeli zgodnie z moimi sugestiami metasieciowanie jest kluczową działalnością profesjonalistów, to powinniśmy znaleźć sposób ewaluacji pracy społecznościowej w zakresie usprawnień w międzyludzkich i międzyinstytucjonalnych połączeniach w obrębie szerszych sieci. Obejmuje to przyjrzenie się złożoności i skuteczności poszczególnych relacji oraz poziomom różnorodności i bycia w łączności na przestrzeni całej sieci, włącznie z interakcjami ze światem zewnętrznym.

Wskaźniki społeczności używane w diagnozach partycypacji, które mierzą czynniki dobrego samopoczucia w życiu społeczności, dają więcej możliwości (Theis i Grady, 1991; Walker i in., 2000; Chanan, 2004), podobnie jak audyty relacyjne proponowane przez Relationship Foundation (Baker, 1996). Morrissey (2000) opisuje badanie *action research* mające na celu ewaluację uczestnictwa obywateli i edukacji, które korzystało z takich wskaźników postępu jak: „rozwój nowych sieci”, „poziom zaufania”, „sojusze między organizacjami”, „organizacje z ukształtowanymi sieciami” oraz (dla poszczególnych osób) „rozszerzona sieć oddziaływań” i „poznanie znaczenia networkingu”. Szczególnie ważne będzie rozwijanie sposobów oceny odporności sieci i mierzenie „zdolności do połączeń”

między osobami i organizacjami (Skinner i Wilson, 2002:152–4). Wciąż więcej pracy wymaga określenie związków między praktyką networkingu a rezultatami rozwoju społecznościowego, być może z wykorzystaniem rosnącego zainteresowania pomiarami kapitału społecznego (Boeck i McCulloch, 2001; McDonnell, 2002). To by idealnie pasowało do podejścia *action research*, korzystającego z metod analizy uczestniczącej (*participatory enquiry*) (np. Burns, 2007).

Model mocno połączonej społeczności godzi interesy poszczególnych osób z dobrem ogólnym poprzez rozwój lokalnie dostosowanych strategii rozwiązywania problemów. Teoria złożoności zachęca nas, żeby patrzeć na sieci nieformalne i międzyinstytucjonalne jako na rozwinięty „mózg” społeczny, inteligentnie przetwarzający dane, żeby zbudować wytrzymały podmiot wiedzy, generując jednocześnie zbiorową świadomość (Rose, 1998). Jak zauważył Wilson, „mózg jest maszyną złożoną w całość nie po to, żeby się zrozumieć, ale żeby przetrwać. [...] Prawdziwy sens mózgu ukryty jest w jego mikroskopijnych szczegółach. Jego puszysta masa to misternie połączony system” (1998:106). Analogicznie zdolność społeczności do kreatywnego reagowania na zmiany i wieloznaczność można odnaleźć w jej sieci połączeń i relacji, zamiast szukać w głowach poszczególnych osób czy w oficjalnych strukturach podmiotów pozarządowych. Mocno połączona społeczność może rozwiązywać problemy poprzez rozumowanie, eksperymentowanie i strategiczne współdziałanie z podmiotami zewnętrznymi, a nie tylko poprzez metodę prób i błędów. Mocno połączona społeczność wykazuje intuicję i wyobraźnię, reagując na lokalne lub zewnętrzne zakłócenia i przystosowując swoją wewnętrzną różnorodność. Wypracuje „zbiorową skuteczność”, czerpiąc naukę z doświadczeń i opracowując strategię radzenia sobie z wyjątkowymi sytuacjami i ewentualnościami (Morgan, 1989; Capra, 1996; Sampson, 2004).

Punktem wyjścia w tej książce było założenie, że „rzeczy” wydarzają się w wyniku nieformalnych interakcji, nawet jeśli częstokroć nie udaje się ich zarejestrować w oficjalnym audycie, procedurach monitorowania i ewaluacji. Społeczne relacje i sieci reprezentują w życiu ludzi źródła nieuchwytnych zasobów, które można albo pielęgnować, albo dać im uschnąć przez zaniedbanie. Networking dba o to, by połączenia i zaufanie były w ramach społeczności generowane i podtrzymywane. Pracownicy

społecznościowi są szczególnie odpowiedzialni za „słabe więzi”, rozciągające się ponad społecznymi i psychologicznymi granicami, dzięki czemu otwierają kanały komunikacji wewnątrz różnorodnych społeczności i pomiędzy nimi, promując integrację i tworzenie „sojuszy pomimo różnic” (Mayo, 2000). W świecie pełnym wątpliwości i różnorodności metoda sieciowania pozwala ludziom tworzyć połączenia, dzielić się zasobami i uczyć się od siebie bez kosztów i ograniczeń oficjalnych struktur organizacyjnych. Empowerment to proces zbiorowy, osiągany dzięki współczuciu, komunikacji i łączności. Niniejsza książka to wkład w dyskusję o tym, jak rozwój społecznościowy korzysta z networkingu w pracy ze społecznością i w propagowaniu siły płynącej z różnorodności.

Proponowana literatura

- Banks S., Butcher H., Henderson P., Robertson J. (2007), *Critical community practice*, Bristol: The Policy Press.
- Bartley T. (2003), *Holding up the sky*, London: Community Links. Castells M. (2000), *The rise of the network society*, Oxford: Blackwell. Chambers R. (1983), *Rural development – putting the last first*, Harlow: Pearson Education.
- Cilliers P. (1998), *Complexity and post-modernism*, London: Routledge. Craig G., Mayo M. (eds) (1995), *Community and empowerment*, London: Zed Books.
- Crow G., Allan G. (1994), *Community life*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Day G. (2006), *Community and everyday life*, Abingdon: Routledge. Eade D. (1997), *Capacity building: An approach to people-centred development*, Oxford: Oxfam.
- Ebers M. (2001), *The formation of inter-organisational networks*, Oxford: Oxford University Press.
- Field J. (2003), *Social capital*, London: Routledge.
- Fraser E., Thirkell A., McKay A. (2003), *Tapping into existing social capital – rich networks, poor connections*, London: Department for International Development.
- Gilchrist A. with Rauf T. (2005), *Community development and networking* (2nd edn), London: Community Development Foundation. Halpern D. (2005), *Social capital*, Cambridge: Polity Press.
- Harris K. (2006), *Respect in the neighbourhood: Why neighbourliness matters*, Lyme Regis: Russell House Publishing.
- Henderson P., Thomas D. (2002), *Skills in neighbourhood work* (3rd edn), London: Allen and Unwin.
- Hoggett P. (ed.) (1997), *Contested communities: Experiences, struggles, policies*, Bristol: The Policy Press.
- Johnson N. (2007), *Two's company, three is complexity*, Oxford: Oneworld.
- Kretzmann J.P., McKnight J. (1993), *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets*, Evanston, IL: Institute for Policy Research, Northwestern University.
- Ledwith M. (2006), *Community development*, Bristol: The Policy Press.
- McCarthy H., Miller P., Skidmore P. (eds), (2004) *Network logic: Who governs in a network society?*, London: Demos.

Nash V. (ed.) (2002), *Reclaiming community*, London: IPPR.

Nohria N., Eccles R.G. (eds) (1992), *Networks and organisations: Structure, form and action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pitchford M. (2008), *Making spaces for community development*, London: Community Development Foundation.

Taylor M. (2003), *Public policy in the community*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Twelvetreets A. (2008), *Community work* (4th edn), Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bibliografia

6 Perri (2002), *Governing friends and acquaintances: public policy and social networks*, [w:] V. Nash (ed.), *Reclaiming community*, London: IPPR.

Aberdeen City Council (2008), *Real lives, real needs, real people – working together for change*, Aberdeen: Aberdeen Community Regeneration Network.

Abrahamson E., Freedman D. (2007), *A perfect mess: The hidden benefits of disorder*, London: Little, Brown & Company.

Abrams D. (2006), *The psychology of neighbourliness*, [w:] D. Pilch (ed.), *Neighbourliness*, London: Smith Institute.

Abrams D., Hogg M.A. (1990), *Social identity theory*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.

ACW (Association of Community Workers) (1975), *Knowledge and skills for community work*, London: ACW.

ACW (1978), *Conditions of employment for those working in the community: Guidance for workers and employers*, London: ACW.

Adams D., Hess M. (2006), *New research instruments for government: measuring community engagement*, [w:] C. Duke, L. Doyal, B. Wilson (eds), *Making knowledge work: Sustaining learning communities and regions*, Leicester: NIACE.

Adamson D., Bromiley R. (2008), *Community empowerment in practice: Lessons from Communities First*, York: Joseph Rowntree Foundation.

African Peace Forum, Centre for Conflict Studies, Consortium of Humanitarian Agencies, Forum on Early Warning and Response, International Alert and Safer World (2004), *Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace-building: A resource pack*.

Agranoff R., McGuire M. (2001), *Big questions in public network management research*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, vol. 3, s. 295–326.

Åkerstrøm Andersen N. (2008), *Partnerships: Machines of possibility*, Bristol: The Policy Press.

Alcock P. (2005), *Maximum Feasible Understanding – Lessons from Previous Wars on Poverty*, „Social Policy and Society”, vol. 4, s. 321–329.

Alexander C. (2000), *The Asian gang: Ethnicity, identity, masculinity*, Oxford: Berg.

Alexander C. (2007), *Imagining cohesive identities*, [w:] M. Wetherell, M. Laflèche, R. Berkeley (eds), *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.

- Alinsky S. [1969], *Reveille for radicals*, New York, NY: Vintage Books.
- Alinsky S. [1972], *Rules for radicals*, New York, NY: Vintage Books.
- Allport G. [1958], *The nature of prejudice*, New York, NY: Doubleday.
- Allport G.W., Postman L. [1947], *The psychology of rumour*, New York, NY: Henry Holt and Co.
- Alsop R., Bertelson M.F., Holland J. [2005], *Empowerment in practice – from analysis to implementation*, Washington, DC: World Bank.
- Alter C., Hage J. [1993], *Organizations working together: Coordination in interorganizational networks*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- AMA [Association of Metropolitan Authorities] [1993], *Local authorities and community development: A strategic opportunity for the 1990s*, London: AMA.
- Amin A. [2002], *Ethnicity and the multi-cultural city: Living with diversity*, Swindon: Economic and Social Research Council.
- Anastacio J., Gidley B., Hart L., Keith M., Mayo M., Korwarzik V. [2000], *Reflecting realities: Participants' perspectives on integrated communities and sustainable development*, Bristol/York: The Policy Press/Joseph Rowntree Foundation.
- Anderson J. [1995], *How to make an American quilt screenplay*, Los Angeles, CA: Universal City Studios.
- Andersson E., Warburton D., Wilson R. [2007], *The true costs of public participation*, [w:] T. Brannan, P. John, G. Stoker (eds) *Re-energising citizenship: Strategies for civil renewal*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Andrew F.A., Lukajo N.M. [2005], *Golden opportunities – myth and reality? Horn of Africa female migrants, refugees and asylum seekers in The Netherlands*, „Community Development Journal”, vol. 40, s. 224–231.
- Anwar M. [1985], *Pakistanis in Britain: A sociological study*, London: New Century.
- Appleyard D. [1981], *Liveable streets*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Archer T. [2009], *A future for community development*, Working paper, London: Community Development Foundation.
- Argyle M. [1996], *The social psychology of leisure*, Harmondsworth: Penguin.
- Ariyaratne A.T. [1995], *Tolerance as a positive characteristic for personal and structural change*, New Delhi, India: UNESCO and the Department of Culture.
- Arnei, B. [2006], *Diverse communities – the problem with social capital*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ashman D. [2003], *Towards more effective collaboration in NGO networks for social development: Lessons learned from the NGO Networks for Health project and a framework for planning, monitoring and evaluation*, unpublished report for NGO Networks for Health.
- Back L. [1996], *New ethnicities and urban culture*, London: UCL Press.
- Bailey G., Jones K. [2006], *Our kids, our community*, London: Community Development Foundation.
- Baker N. (ed.) [1996], *Building a relational society: New priorities for public policy*, Aldershot: Arena.
- Baker W. [1994], *Networking smart: How to build relationships for personal and organisational success*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Baldock P. [1977], *Why community action? The historical origins of the radical trend in British community work*, „Community Development Journal”, vol. 12, s. 68–74.
- Ball P. [2004], *Critical mass: How one thing leads to another*, London: Arrow Books.
- Bandura A. [2001], *Social cognitive theory: an agentic perspective*, „Annual Review of Psychology”, vol. 52, s. 1–26.
- Banks S., Butcher H., Henderson P., Robertson J. (eds) [2003], *Managing community practice: Principles, policies and programmes*, Bristol: The Policy Press.
- Banks S., Butcher H., Henderson P., Robertson, J. [2007], *Critical community practice*, Bristol: The Policy Press.
- Banks, S., Orton, A. [2007], *The grit in the oyster: community development workers in a modernising authority*, „Community Development Journal”, vol. 42, s. 97–113.
- Barnes M., Matka E., Sullivan H. [2003], *Evidence, understanding and complexity*, „Evaluation”, vol. 9, s. 265–284.
- Barnes M., Newman J., Sullivan H. [2004], *Power, participation, and political renewal: theoretical perspectives on public participation under New Labour in Britain*, „Social Politics: International Studies in Gender, State & Society”, vol. 11, s. 267–279.
- Barnes M., Newman J., Sullivan H. [2007], *Power, participation and political renewal: Case studies in public participation*, Bristol: The Policy Press.
- Barnes M., Skelcher C., Beirens H., Dalziel R., Jeffares S., Wilson, L. [2008], *Designing citizen-centred governance*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Barnett S.A. [1888], *Charity up to date*, [w:] S. Barnett (ed.), *Practicable socialism*, London: Longmans Green and Co.
- Barr A., Hashagen, S. [2000], *ABCD handbook: A framework for evaluating community development*, London: Community Development Foundation.
- Barr A., Stenhouse C., Henderson P. [2001], *Caring communities: A challenge for social inclusion*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Barth, F. [1998] *Ethnic groups and boundaries – the social organisation of cultural difference*, Long Grove: Waveland Press.
- Bartley T. [2003], *Holding up the sky: Love, power and learning in the development of a community*, London: Community Links.
- Barton H. [2000], *The design of neighbourhoods*, [w:] H. Barton (ed.), *Sustainable communities: The potential for eco-neighbourhoods*, London: Earthscan.
- Batten T.R. [1957], *Communities and their development*, Oxford: Oxford University Press.
- Batten T.R., Batten M. [1967], *The non-directive approach in group and community work*, London: Oxford University Press.
- Bauman Z. [2000], *Liquid modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Bauman Z. [2001], *Community: Seeking safety in an insecure world*, Cambridge: Polity Press.
- Bauman Z. [2003], *Liquid love: On the frailty of human bonds*, Cambridge: Polity Press.
- Bayley M. [1997], *Empowering and relationships*, [w:] P. Ramcharan (ed.), *Empowerment in everyday life: Learning disability*, London: Jessica Kingsley.
- Bechtel W., Abrahamsen A. [1991], *Connectionism and the mind: An introduction to parallel processing in networks*, Oxford: Blackwell.

- Beirens H., Hughes N., Hek R., Spicer N. (2007), *Preventing social exclusion of refugees and asylum seeking children: building new networks*, „Social Policy and Society”, vol. 6, s. 219–229.
- Belenky M. (1986), *Women's way of knowing: The development of self, voice and mind*, New York, NY: Basic Books.
- Bell C., Newby H. (1971), *Community studies, community power and community conflict*, [w:] C. Bell, C. Newby (eds), *Community studies*, London: George Allen and Unwin.
- Bell J. (1992), *Community development team work: Measuring the impact*, London: Community Development Foundation.
- Benson J.K. (1975), *The inter-organisational network as a political economy*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 20, s. 229–249. Bentley, T. (2005), *Everyday democracy – why we get the politicians we deserve*, London: Demos.
- Bhavnani R., Mirza H.S., Meeto, V. (2006), *Tackling the roots of racism: Lessons for success*, Bristol: The Policy Press.
- Biddle W.W., Biddle L.J. (1965), *The community development process*, New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Black Radley (2007), *Lozells disturbance summary report*, Birmingham: Black Radley.
- Blake G., Diamond J., Foot J., Gidley B., Mayo M., Shukra K., Yarnit, M. (2008), *Governance and diversity – fluid communities, solid structures*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Blaxter L., Farnell R., Watts, J. (2003), *Difference, ambiguity and the potential for learning – local communities working in partnership with local government*, „Community Development Journal”, vol. 38, s. 130–139.
- Blokland T. (2003), *Urban bonds: Social relationships in an inner-city neighbourhood*, Cambridge: Polity Press.
- Blunkett D. (2001), *Politics and progress: Renewing democracy and civil society*, London: Demos, Politico's Publishing.
- Boeck T., Fleming J. (2005), *Social policy – a help or a hindrance to social capital?*, „Social Policy and Society”, vol. 4, s. 259–270.
- Boeck T., Fleming J., Kemshall H. (2006), *The context of risk decisions: does social capital make a difference?*, „Forum: Qualitative Social Research”, vol. 7, no 1.
- Boeck T., McCulloch P. (2001), *Social capital survey: Saffron Lane estate*, Leicester: De Montfort University.
- Boeck T., Gage M., Adamason J., Cheney J., Pye, S. (2007), *Social capital and stronger communities in Leicestershire*, Leicester: CVS Community Partnership.
- Böhm D. (1994), *Thought as a system*, London: Routledge. Böhm, D. (1996) *On dialogue*, London: Routledge.
- Boissevain J. (1974), *Friends of friends: Networks, manipulators and coalitions*, Oxford: Blackwell.
- Bollobás B. (2001), *Random graphs* (2nd edn), Cambridge: Cambridge University Press.
- Borgatti S.P., Everett M.G., Freeman L.C. (2002), *Ucinet for Windows: Software for social network analysis*, Harvard: Analytic Technologies.
- Bott E. (1957), *Family and social networks*, London: Tavistock.
- Bourdieu P. (1986), *The forms of capital*, [w:] J.G. Richardson (ed.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*, New York, NY: Greenwood Press.
- Bourke J. (1994), *Working class cultures in Britain, 1890–1960*, London: Routledge.
- Bowen G.A. (2008), *An analysis of citizen participation in anti-poverty programmes*, „Community Development Journal”, vol. 43, s. 65–78.
- Bowles M. (2008), *Democracy: The contribution of community development to local governance and democracy*, London: Community Development Foundation.
- Boyle D., Clark S., Burns S. (2006), *Hidden work: Co-production by people outside paid employment*, York: New Economics Foundation and Joseph Rowntree Foundation.
- BRAC (1980), *The net: Power structure in ten villages*, Dacca: Bangladesh Rural Advancement Committee.
- Bradley D. (2004), *Participatory approaches: A facilitator's guide*, London: Voluntary Services Overseas.
- Brah A. (2007), *Non-binarised identities of similarity and difference*, [w:] M. Wetherell, M. Laflèche, R. Berkeley (eds), *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.
- Brannan T., John P., Stoker, G. (2006), *Active citizenship and effective public services and programmes: how can we know what really works?*, „Urban Studies”, vol. 43, s. 993–1008.
- Brannan T., John P., Stoker, G. (eds) (2007), *Re-energising citizenship: Strategies for civil renewal*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brent J. (2009), *Searching for community: Representation, power and action on an urban estate*, Bristol: The Policy Press.
- Briggs X. (1997), *Social capital and the cities: advice to change agents*, „National Civic Review”, vol. 86, s. 111–117.
- Briner R., Poppleton S., Owens S., Kiefer, T. (2008), *The nature, causes and consequences of harm in emotionally demanding occupations*, Norwich: HMSO, Health and Safety Executive.
- Brindle D. (2008), *Care and support: A community responsibility?* York: Joseph Rowntree Foundation.
- Brown M.E. (2001), *Ethnic and internal conflicts: causes and implications*, [w:] C.A. Crocker, F.O. Sampson and P. Aall (eds), *Turbulent peace: The challenges of managing international conflict*, Washington, DC: United States Institute of Peace, s. 209–226.
- Bruegel I. (2005), *Social capital and feminist critique*, [w:] J. Franklin (ed.), *Women and social capital*, working paper no 12, London: South Bank University.
- Bryant R. (1997), *The road to nowhere: the Barton by-pass campaign*, „Community Development Journal”, vol. 32, s. 77–86.
- Bubb S., Davidson H. (2004), *Only connect: A leader's guide to networking*, London: ACEVO.
- Buchanan M. (2003), *Nexus: Small worlds and the ground breaking theory of networks*, New York: Norton Books.

- Bunch C., Antrobus P., Frost S., Reilly N. [2001], *International networking for women's human rights*, [w:] M. Edwards and J. Gaventa (eds), *Global citizen action*, Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers. Buonfino, A. and Hilder, P. [2007] *Neighbouring in contemporary Britain*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Buonfino A., Thomson, L. [2007], *Belonging in contemporary Britain*, London: Young Foundation.
- Burgess P., Hall S., Mawson J., Pearce G. [2001], *Devolved approaches to local governance: Policy and practice in neighbourhood management*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Burkett I., Bedi H. [2006], *What in the world? Global lessons, inspirations and experiences in community development*, Falkland, Fife: International Association for Community Development.
- Burns D. [2007], *Systemic action research*, Bristol: The Policy Press.
- Burns D., Williams C.C., Windebank J. [2004], *Community self help*, Basingstoke: Palgrave.
- Burt R. [2000], *The network structure of social capital*, [w:] B.M. Staw, R.I. Sutton (eds), *Research in Organizational Behavior*, New York: Elsevier.
- Burton P. [2004], *Power to the people?*, „Local Economy”, vol. 19, s. 193–198.
- Burton P., Goodlad R., Croft, J. [2006], *How would we know what works? Context and complexity in the evaluation of community involvement*, „Evaluation”, vol. 12, s. 294–312.
- Butcher H. [1993], *Introduction: some examples and definitions*, [w:] H. Butcher, A. Glen, P. Henderson, J. Smith (eds), *Community and public policy*, London: Pluto Press.
- Butcher H., Glen A., Henderson P., Smith, J. (eds) [1993], *Community and public policy*, London: Pluto Press.
- Butt J. [2001], *Partnership and power: the role of black and minority ethnic voluntary organisations in challenging racism*, [w:] S. Balloch, M. Taylor (eds), *Partnership working: Policy and practice*, Bristol: The Policy Press.
- Byrne D. [1998], *Complexity theory and the social sciences*, London: Routledge.
- Byrne D. [2005], *Complexity, Configurations and Cases*, „Theory, Culture & Society”, vol. 22, s. 95–111.
- Cacioppo J.T., Patrick B. [2008] *Loneliness: Human nature and the need for social connection*, New York: W.W. Norton and Company.
- Cahn E. [2000], *No more throwaway people: The co-production imperative*, Washington, DC: Essential Books.
- Cantle T. [2001], *Community cohesion: A report of the independent review team*, London: Home Office.
- Cantle T. [2008], *Community cohesion: A new framework for race and diversity* [2nd edn], Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Capra F. [1996], *The web of life: A new synthesis of mind and matter*, London: HarperCollins.
- Capra F. [2004], *Living networks*, [w:] H. McCarthy, P. Miller, P. Skidmore (eds), *Network logic: Who governs in an inter-connected world?* London: Demos.
- Carnegie D. [1937], *How to win friends and influence people*, Sydney: Angus and Robertson.
- Castells M. [1996], *The rise of the network society: The information age: Economy, society and culture*, Oxford: Blackwell.
- Castells M. [2001], *The Internet galaxy*, New York, NY: Oxford University Press.
- Cattell V. [2001], *Poor people, poor places and poor health: the mediating role of social networks and social capital*, „Social Sciences and Medicine”, vol. 52, s. 1501–1516.
- CD Challenge group [2006], *The Community Development Challenge report*, London: Department for Communities and Local Government.
- CDF [Community Development Foundation] [2008a], *Funding single identity groups – summary of findings*, London: CDF.
- CDF [2008b], *Community development's role in empowerment*, London: CDF.
- CDP [Community Development Project] [1974], *Inter-project report*, London: Community Development Project Information Intelligence Unit.
- CDP [1977], *Gilding the ghetto: The state and the poverty experiment*, London: Community Development Project Information Intelligence Unit.
- CDX [Community Development Exchange] [2006], *What is community development?* Sheffield: CDX.
- CENI [Community Evaluation Northern Ireland] [2006], *Toolkit to measure the added value of voluntary and community based activity*, Belfast: Voluntary Sector Unit, Department for Social Development.
- Chambers R. [1983], *Rural development: Putting the last first*, Harlow: Longman.
- Chanan G. [1992], *Out of the shadows*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Chanan G. [2003], *Searching for solid foundations: Community involvement and urban policy*, London: ODPM.
- Chanan G. [2004], *Measures of community*, London: ODPM.
- Chappell N., Funk L., Carson A., MacKenzie P., Stanwick R. [2006], *Multi-level health promotion: how can we make it work?*, „Community Development Journal”, vol. 42, s. 352–366.
- Chauhan, V. [2009], *Creating spaces: Community development approaches to building stronger communities*, London: Community Development Foundation.
- Chayko M. [2002], *Connecting: How we form social bonds and communities in the Internet age*, Albany, NY: State University of New York Press.
- Christian, M. [1998], *Empowerment and black communities in the UK*, „Community Development Journal”, vol. 33, s. 18–31.
- Church C. [2008], *Better places, better planet*, London: Community Development Foundation.
- Cialdini R.B. [1993], *Influence: The psychology of persuasion*, New York, NY: William Morrow.
- Collins P. [1998], *Complexity and post-modernism*, London: Routledge.
- Clark G., Greenfields M. (eds), [2006], *Here to stay*, Hatfield: University of Hertfordshire Press.
- Clarke S., Hoggett P., Thompson S. (eds) [2006], *Emotions, politics and society*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Clarke S., Gilmour R., Garner, S. (2007), *Home, identity and community cohesion*, [w:] M. Wetherell, M. LaFleche, R. Berkeley (eds), *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.
- Clarke T. (1963), *Working with communities*, London: National Council of Social Services.
- Clegg S. (1989), *Frameworks of power*, London: Sage Publications.
- CLG (Communities and Local Government) (2008), *Communities in control – real people, real power*, London: Department for Communities and Local Government.
- CLG (2009), *Guidance on meaningful interaction – how encouraging positive relationships between people can build community cohesion*, London: CLG with the National Community Forum.
- Coates T. (2007), *Building the plane as you fly it: Community development systems in New Orleans*, unpublished Masters dissertation in Public Policy at the John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Accessed at: http://belfercenter.ksg.harvard.edu/publication/18739/building_the_plane_as_you_fly_it.html
- Cobble D.S. (2004), *The other women's movement: Workplace justice and social rights in modern America*, Princeton: Princeton University Press.
- Coffé H., Geys, B. (2007), *Toward an Empirical Characterization of Bridging and Bonding Social Capital*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, vol. 36, s. 121–139.
- Cohen A. (1985), *The symbolic construction of community*, London: Routledge.
- Cohen J., Stewart I. (1994), *The collapse of chaos: Discovering simplicity in a complex world*, New York, NY: Viking.
- Cohn M. (2008), *Trust – self interest and the common good*, Oxford: Oxford University Press.
- CoIC (Commission on Integration and Cohesion) (2007), *Our shared future*, London: Communities and Local Government.
- Coker E.M. (2008), *Religion, ethnicity, and community mental health: service provision and identity politics in an unplanned Egyptian community*, „Community Development Journal”, vol. 43, s. 79–92.
- Cole K.C. (1984), *Sympathetic vibrations: Reflections on physics as a way of life*, New York, NY: Bantam Books.
- Coleman J. (1990), *Foundations of social theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Community Alliance (2007), *An ever-evolving story: How community anchor organisations are making a difference*, London: Community Alliance.
- Connolly P. (2003), *Liveable London: The need for a walkable neighbourhood: Older and disabled people have their say*, London: Living Streets.
- Considine M. (2003), *Networks and inter-activity: making sense of front-line governance in the United Kingdom, the Netherlands and Australia*, „Journal of European Public Policy”, vol. 10, s. 46–58.
- Cook K., Burt R.S., Lin N. (2001), *Social capital: Theory and practice*, Edison, NJ: Aldine Transaction.
- Cooke B., Kothari U. (eds) (2001), *Participation: The new tyranny?* London: Zed Books.
- Cornwall A. (2008), *Unpacking participation: models, meanings and practices*, „Community Development Journal”, vol. 43, s. 269–283.
- Corrigan P., Leonard P. (1978), *Community work and politics*, [w:] P. Corrigan, P. Leonard (eds), *Social work practice under capitalism: A Marxist approach*, London: Macmillan.
- Cowley J. (1977), *The politics of community organising*, [w:] J. Cowley (ed), *Community or class struggle?* London: Stage One.
- Cox E. (2006), *Empowering neighbourhoods: Going beyond the double devolution deal*, London: Local Government Information Unit.
- Craig G. (2007), *Something old, something new*, „Critical Social Policy”, vol. 38, s. 335–359.
- Craig G., Mak H.W. (2007), *The Hong Kong Declaration: Building democratic institutions and civil society through community development, in the Asia-Pacific Region*, Hong Kong: IACD.
- Craig G., Mayo M. (eds) (1995), *Community and empowerment: A reader in participation and development*, London: Zed Books.
- Craig G., Gorman M., Vercseg I. (2004), *The Budapest declaration: building civil society through community development*, „Community Development Journal”, vol. 39, s. 423–429.
- Craig G., Burchardt T., Gordon D. (2008), *Social justice and public policy*, Bristol: The Policy Press.
- Creasy S., Gavelin K., Potter D. (2008), *Everybody needs good neighbours? A study of the link between public participation and community cohesion*, London: Involve.
- Crow G. (2002), *Social solidarities*, Buckingham: Open University Press.
- Crow G., Allan, G. (1994), *Community life*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- CRU (2005), *Firm foundations: The government's strategy for community capacity building*, London: Civil Renewal Unit, Home Office.
- Cuff, D. (2005), *Enduring proximity: the figure of the neighbour in suburban America*, „Postmodern Culture”, vol. 15, no 2, http://muse.jhu.edu/journals/postmodern_culture/v015/15.2cuff.html.
- Curtis R.L., Zurcher L.A. (1973), *Stable resources of protest movements: the multi-organisational field*, „Social Forces”, vol. 52, s. 53–61.
- Dale A., Sparkes J. (2008), *Protecting ecosystems: network structure and social capital mobilization*, „Community Development Journal”, vol. 43, s. 143–156.
- Damasio A. (2006), *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*, London: Vintage.
- Datta D. (2007), *Sustainability of community-based organisations of the rural poor: learning from CONCERN's rural development projects, Bangladesh*, „Community Development Journal”, vol. 42, s. 47–62.
- Davies W. (2003), *You don't know me but I: Social capital and social software*, London: The Work Foundation.
- Day G. (2006), *Community and everyday life*, Abingdon: Routledge.
- de Groot A.D. (1965), *Thought and choice in chess*, The Hague: Mouton.
- Dekker P., Uslaner E.M. (eds) (2001), *Social capital and participation in everyday life*, London: Routledge.
- Demos (2003), *Inside out – rethinking inclusive communities*, London: Demos.

- Dench G., Gavron K., Young M. (2006), *The new East End: Kinship, race and conflict*, London: Profile.
- Dennett D. (1991), *Consciousness explained*, London: Little Brown.
- Department for International Development (DFID) (1999), *Better health for poor people*, London: DFID.
- Derrett R. (2003), *Making sense of how festivals demonstrate a community's sense of place*, „Event Management”, vol. 8, s. 49–58.
- Derricourt N., Dale J. (1994), *Mapping the community work minefield*, [w:] S. Jacobs, K. Popple (eds), *Community work in the 1990s*, Nottingham: Spokesman.
- Dharamsi F., Edmonds G., Filkin E., Headley C., Jones P., Naish M., Scott I., Smith, H., Williams J. (1979), *Community work and caring for children*, Ilkley: Owen Wells.
- Difonzo N. (2008), *The watercooler effect: A psychologist explores the extraordinary power of rumours*, New York: Avery Publishing.
- Dines N., Cattell V. with Gesler W., Curtis S. (2006), *Public spaces, social relations and well-being in east London*, Bristol: The Policy Press.
- Dinham A. (2005), *Empowered or over-powered? The real experiences of local participation in the UK's New Deal for Communities*, „Community Development Journal”, vol. 40, s. 301–312.
- Dinham A. (2007), *Raising expectations or dashing hopes? Well-being and participation in disadvantaged areas*, *Community Development Journal*, vol. 42, s. 181–193.
- Dinham A., Furbey R., Lowndes V. (eds) (2009), *Faith in the public realm – controversies, policies and practices*, Bristol: The Policy Press.
- Dominelli L. (1995), *Women in the community: feminist principles and organising in community work*, „Community Development Journal”, vol. 30, s. 133–143.
- Dominelli L. (2006), *Women and community action* (2nd edn), Bristol: The Policy Press.
- Donelson A. (2004), *The role of NGOs and NGO networks in meeting the needs of US colonias*, „Community Development Journal”, vol. 39, s. 332–344.
- Dorsner C. (2008), *Implementing the Yaounde Declaration: practical issues on participatory processes in community development projects*, „Community Development Journal”, vol. 43, s. 413–427.
- Doucet A. (2000), *There's a huge gulf between me as a male carer and women: gender domestic responsibility and the community as an institutional arena*, „Community, Work and Family”, vol. 3, no 3, s. 163–184.
- Douglass F. (1857), *No progress without struggle!*, An address on West Indian Emancipation (4 August).
- Dreyfus H.L., Dreyfus S.E. (1986), *Mind over machine: The power of intuition and expertise in the era of the computer*, New York, NY: The Free Press.
- Duck S. (1992), *Human relationships*, London: Sage Publications.
- Dunbar R. (1996), *Grooming, gossip and the evolution of language*, London: Faber and Faber.
- Durkheim E. (1893), *The division of labour in society*, London: Macmillan.
- du Toit A.-M. (1998), *Building cultural synergy and peace in South Africa*, „Community Development Journal”, vol. 33, no 2, s. 80–90.
- Dutton W., Helsper E.J. (2007), *The Internet in Britain*, Oxford: University of Oxford.
- Eade D. (1997), *Capacity building: An approach to people-centred development*, Oxford: Oxfam.
- Eckert P., McConnell-Ginet S. (1998), *Communities of practice: where language, gender and power all live*, [w:] J. Coates (ed.), *Language and gender: A reader*, Oxford: Blackwell.
- Edwards M., Gaventa, J. (eds) (2001), *Global citizen action*, Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Edwards R., Hadfield L., Lucey H., Mauthner, M. (2006), *Sibling identity and relationships: Brothers and sisters*, London: Routledge.
- Eguren I.R. (2008), *Moving up and down the ladder: community-based participation in public dialogue and deliberation in Bolivia and Guatemala*, „Community Development Journal”, vol. 43, s. 312–328.
- Eksted M., Fagerberg I. (2005), *Lived experiences of the time preceding burnout*, „Journal of Advanced Nursing”, vol. 49, no 1, s. 59–67.
- Elsdon K., Reynolds J., Stewart S. (1995), *Voluntary organisations: citizenship, learning and change*, Leicester: National Institute of Adult and Community Education.
- Elworthy S. (1996), *Power and sex: A book about women*, Shaftesbury: Element Books.
- Emery F.E., Trist E.L. (1965), *The causal texture of organisational environments*, „Human Relations”, vol. 18, s. 21–31.
- Erikson K. (1979), *In the wake of the flood*, London: Allen and Unwin.
- Estrella M., Gaventa J. (1998), *Who counts reality? Participatory monitoring and evaluation: A literature review*, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Etzioni A. (1993), *The spirit of community*, New York, NY: Crown Books.
- Evans S. (2009), *Community and ageing – maintaining quality of life in housing with care settings*, Bristol: The Policy Press.
- Evers A. (2003), *Social Capital and Civic Commitment: on Putnam's way of understanding*, „Social Policy and Society”, vol. 2, s. 13–22.
- Evison I. (2008), *Faith communities pulling together*, London: Community Development Foundation.
- Fairfax P., Green, E., Hawran H., South J., Cairns L. (2002), *Well-connected! – A self-assessment tool on community involvement for organisations*, Bradford: Bradford Health Action Zone and Bradford Building Communities Strategy.
- Farrar M. (2001), *The struggle for community in a British multi-ethnic inner-city area: Paradise in the making*, Lampeter: Edwin Mellor Press.
- FCDL [Federation for Community Development Learning] (2009), *Draft national occupational standards for community development practice*, available at: www.fcdl.org.uk.
- Fearon K. (1999), *Women's work: The study of the Northern Ireland Women's Coalition*, Belfast: Blackstaff Press.
- Fehr B. (1996), *Friendship processes*, London: Sage Publications.
- Ferguson K. (1984), *The feminist case against bureaucracy*, Philadelphia, PA: Temple University Press.

Fernet C., Guay F., Senecal C. (2004), *Adjusting to job demands; the role of work self determination and job control in predicting burnout*, „Journal of Vocational Behavior” [online], vol. 65, s. 39–56.

Ferree, M.M. (1992), *The political context of rationality: rational choice theory and resource mobilisation*, [w:] A.D. Morris and C. McClurg Mueller (eds), *Frontiers in social movement theory*, New Haven, CT: Yale University Press.

Field J. (2003), *Social capital*, London: Routledge.

Fieldhouse E. (2008), *Social capital and ethnic diversity*, [w:] N. Johnson (ed.), *Citizenship, cohesion and solidarity*, London: The Smith Institute.

Fineman, S. (1993), *Organisations as emotional arenas*, [w:] S. Fineman (ed.), *Emotions in organisations*, London: Sage Publications.

Finnegan R. (1989), *The hidden musicians*, Cambridge: Cambridge University Press.

Finney N. and Simpson L. (2009), *Sleepwalking to segregation? Challenging myths about race and migration*, Bristol: The Policy Press.

Fischer C. (1982), *To dwell amongst friends: Personal networks in town and city*, Chicago, IL: University of Chicago Press.

Flam H. and King D. (eds) (2005), *Emotions and social movements*, London: Routledge.

Flecknoe C. and McLellan N. (1994), *The what, how and why of neighbourhood community development* (3rd edn), London: Community Matters.

Flint J. and Robinson D. (2008), *Community cohesion in crisis? New dimensions of diversity and difference*, Bristol: The Policy Press.

Foley M. and Edwards B. (1999), *Is it time to dis-invest in social capital?* „Journal of Public Policy”, vol. 19, s. 141–173.

Forrest R. and Kearns A. (2001), *Social cohesion, social capital and neighbourhood change*, Bristol/York: The Policy Press/Joseph Rowntree Foundation.

Forster E.M. (1910), *Howards end*, London: Edward Arnold.

Foth M. (2006), *Analysing the factors influencing the successful design and uptake of interactive systems to support social networks in urban neighbourhoods*, „International Journal of Technology and Human Interaction”, vol. 2, s. 65–79.

Foth M. (2008), *Networking serendipitous social encounters in urban neighbourhoods*, [w:] E. Eyob (ed.), *Social implications of data mining and information privacy: Interdisciplinary frameworks and solutions*, Hershey, PA: IGI Global.

Foth M. and Hearn G. (2007), *Networked individualism of urban residents: Discovering the communicative ecology in inner-city apartment buildings*, „Information, Communication & Society”, vol. 10, s. 749–772.

Foucault M. (1977), *Discipline and punishment*, Harmondsworth: Penguin.

Frances J., Levacic R., Mitchell J. and Thompson G. (1991), *Introduction*, [w:] G. Thompson, J. Frances, R. Levacic and J. Mitchell (eds), *Markets, hierarchies and networks: The co-ordination of social life*, London: Sage Publications.

Francis D., Henderson P. and Thomas D. (1984), *A survey of community development workers in the United Kingdom*, London: NISW.

Francis D., Grayson J. and Henderson P. (2002), *Rich seam: Community development in coalfield communities*, London: Community Development Foundation.

Frankenberg R. (1966), *Communities in Britain: Social life in town and country*, Harmondsworth: Penguin.

Fraser E., Thirkell A. and McKay A. (2003), *Tapping into existing social capital – rich networks, poor connections*, London: Department for International Development.

Fraser, H. (2005), *Four different approaches to community participation*, „Community Development Journal”, vol. 40, s. 286–300.

Freeman J. (1973), *The tyranny of structurelessness*, New York, NY: Falling Wall Press.

Freeman L. (2000), *Visualising social networks*, „Journal of Social Structure”, vol. 1, no 1.

Freire P. (1972), *Pedagogy of the oppressed*, Harmondsworth: Penguin.

Fujimoto I. (1992), *Lessons from abroad in rural community revitalisation; the one village, one product*, „Community Development Journal”, vol. 27, s. 10–20.

Fukuyama F. (1996), *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, London: Hamilton.

Furbey R., Dinham A., Farnell R., Finneron D. and Wilkinson, G. with Howarth C., Hussain D. and Palmer S. (2006), *Faith as social capital: Connecting or dividing?* Bristol: The Policy Press.

Gabriel Z. and Bowling A. (2004), *Quality of life from the perspectives of older people*, „Ageing and Society”, vol. 24, s. 675–691.

Gaetner S. and Dovidio J. (2000), *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*, Hove: Psychology Press.

Gamble C. (1999), *The paleolithic societies of Europe*, Cambridge: Cambridge University Press.

Garland C., Hume F. and Majid S. (2002), *Re-making connections: refugees and the development of emotional capital in therapy groups*, „Psychoanalytical Psychotherapy”, vol. 16, no 3, s. 197–214.

Geertz C. (1973), *The interpretation of cultures*, New York: Basic Books.

Giarchi G. (2001), *Caught in the nets: a critical examination of the use of the concept of networks in community development studies*, „Community Development Journal”, vol. 36, s. 63–71.

Gibson T. (1996), *The power in our hands: Neighbourhood-based world shaking*, Charlbury: Jon Carpenter.

Gilchrist A. (1994), *Report and evaluation of the Bristol Festival Against Racism*, Bristol: Avon Race Equality Unit.

Gilchrist A. (1995), *Community development and networking*, London: Community Development Foundation.

Gilchrist A. (1998a), *A more excellent way: developing coalitions and consensus through informal networking*, „Community Development Journal”, vol. 33, no 2, s. 100–108.

Gilchrist A. (1998b), *Connectors and catalysts*, „SCCD News”, no 18, s. 18–20.

Gilchrist A. (1999), *Serendipity and the snowflakes*, „SCCD News”, no 19, s. 7–10.

Gilchrist A. (2000), *The well-connected community: networking to the edge of chaos*, „Community Development Journal”, vol. 35, s. 264–275.

- Gilchrist A. [2001], *Strength through diversity: a networking approach to community development*, unpublished PhD thesis, University of Bristol.
- Gilchrist A. [2003], *Linking partnerships and networks*, [w:] S. Banks, H. Butcher, P. Henderson and J. Robertson (eds), *Managing community practice*, Bristol: The Policy Press.
- Gilchrist A. [2004], *Community cohesion and community development: Bridges or barricades?* London: Community Development Foundation.
- Gilchrist A. with Rauf T. [2005], *Community development and networking* (2nd edn), London: Community Development Foundation.
- Gilchrist A. [2006a], *Partnership and participation: power in process*, „Public Policy and Administration”, vol. 21, s. 70–85.
- Gilchrist A. [2006b], *Community development and networking for health*, [w:] J. Orme, M. Grey, T. Harrison, J. Powell and P. Taylor (eds), *Public health for the 21st century: Policy, participation and practice*, Basingstoke: Open University Press/McGraw Hill Education.
- Gilchrist A. [2007], *Equalities and communities: Challenge, choice and change*, London: Community Development Foundation.
- Gilchrist A. and Taylor M. [1997], *Community networking: developing strength through diversity*, [w:] P. Hoggett (ed.), *Contested communities: Experiences, struggles, policies*, Bristol: The Policy Press.
- Gill O. and Jack, G. [2007], *The child and family in context: Developing ecological practice in disadvantaged communities*, Lyme Regis: Russell House Publishing.
- Gilligan C. [1982], *In a different voice: Psychological theory and women's development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gittings C. and Harris K. [2008], *Older people and neighbouring: The role of street parties in promoting community cohesion*, Bristol: Streets Alive Ltd.
- Gladwell M. [2000], *The tipping point: How little things can make a big difference*, London: Little Brown.
- Gleick J. [1987], *Chaos: Making a new science*, New York, NY: Viking.
- Glen A., Henderson P., Humm J. and Meszaros H. with Gaffney M. [2004], *A survey of community development workers in the UK*, London: Community Development Foundation/SCCD.
- Gluckman M. (ed.) [1952], *Order and rebellion in tribal Africa*, London: Cohen and West.
- Godfrey M., Townsend J. and Denby T. [2004], *Building a good life for older people in local communities: The experience of ageing in time and place*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Goetschius G.W. [1969], *Working with community groups*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Goffman E. [1959], *The presentation of self in everyday life*, New York, NY: Doubleday.
- Goldstein N.J., Martin S.M. and Cialdini R.B. [2008], *Yes! 50 scientifically proven ways to be persuasive*, Cambridge: Simon and Schuster.
- Gordon G. [1999], *The Internet: A philosophical inquiry*, London: Routledge.
- Gramsci A. [1971], *Selections from the prison notebooks*, London: Lawrence and Wishart.
- Granovetter M. [1973], *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology”, vol. 78, s. 1360–1380.
- Granovetter M. [1974], *Getting a job: A study of contacts and careers*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Granovetter M. [1978], *Threshold models of collective behaviour*, „American Journal of Sociology”, vol. 78, s. 1420–1443.
- Granovetter, M. [1985], *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology”, vol. 9, s. 481–510.
- Gratton L. [2008], *Hot spots: Why some companies buzz with energy and innovation – and others don't*, Harlow: Pearson Educational.
- Gray A. [2003], *Towards a conceptual framework for studying time and social capital*, London: South Bank University.
- Green A. and White R.J. [2007], *Attachment to place: Social networks, mobility and prospects of young people*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Greenfield S. [2008], *ID: The quest for identity in the 21st century*, London: Sceptre.
- Griffiths H. [1981], *Community work in the 80s: paid and voluntary action*, [w:] G. Poulton (ed.), *Community work issues and practice in the 80s*, Southampton: Southern Council for Community Work Training.
- Guijt I. and Shah M.K. [1998], *The myth of community – gender issues in participatory development*, London: Intermediate Technology Publications.
- Gunaratne R. [2005], *International and regional implications of the Sri Lankan Tamil insurgency*, [w:] R. Soysa (ed.), *Peace in Sri Lanka: Obstacles and opportunities*, London: World Alliance for Peace in Sri Lanka (WAPS).
- Hall P. [2000], *Social capital in Britain*, „British Journal of Politics”, vol. 29, s. 417–461.
- Hall S. [1990], *Cultural identity and diaspora*, [w:] J. Rutherford (ed.), *Identity: Community, culture, difference*, London: Lawrence and Wishart.
- Halpern D. [2005], *Social capital*, Cambridge: Polity Press.
- Hampton K. [2003], *Grieving for a lost network: collective action in a wired suburb*, „The Information Society”, vol. 19, no 5, s. 1–13.
- Hampton K. [2007], *Neighbourhoods in the network society: the e-neighbours study*, „Information, Communication and Society”, vol. 10, s. 714–748.
- Handy C. [1988], *Understanding voluntary organisations*, Harmondsworth: Penguin.
- Hanifan L.J. [1916], *The rural school community centre*, „Annals of the American Academy of Political and Social Science”, vol. 67, s. 130–138.
- Hanley L. [2007], *Estates: An intimate history*, London: Granta.
- Harbor B., Morris P. and McCormack I. (eds), [1996] *Learning to disagree*, London/Dublin: UNISON/IMPACT.
- Hargreaves D. [2004], *Networks, knowledge and innovation*, [w:] H. McCarthy, P. Miller and P. Skidmore (eds), *Network logic: Who governs in an inter-connected world?* London: Demos.
- Harper R. [2001], *Social capital: A review of the literature*, London: Office for National Statistics.

- Harris K. (2003), *Keep your distance: remote communication, face- to-face and the nature of community*, „The Journal of CommunityWork and Development,” vol. 1, no 4, s. 5–28.
- Harris K. (2006), *Respect in the neighbourhood:Why neighbourliness matters*, Lyme Regis: Russell House Publishing.
- Harris K. (2008), *Neighbouring and older people:An enfolding community?* London: Community Development Foundation.
- Harris M. and Young T. (2009), *Bridging community divides: Impact of grassroots bridge building activities*, London: Institute for Voluntary Action Research (IVAR).
- Harrow J. and Bogdanova M. (2006) *,Sink or SWIM: Towards a 21st century community sector*, London: bassac.
- Hastings C. (1993), *The new organisation: Growing the culture of organizational networking*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hay S. (2008), *Developing active networks in local communities: a review of Local Links, a pilot programme in West Yorkshire*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Heald T. (1983), *Networks:Who we know and how we use them*, London: Hodder and Stoughton.
- Hedstrom P. (2005), *Dissecting the social: On the principles of analytical sociology*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Helgesen S. (1990), *The female advantage: Women's ways of leadership*, New York, NY: Doubleday.
- Helliwell J. and Putnam R. (2006), *The social context of well-being*, [w:] F. Huppert, N. Baylis and B. Keverne (eds), *The science of well-being*, Oxford: Oxford University Press.
- Help the Aged (2008), *Towards common ground:The Help the Aged manifesto for lifetime neighbourhoods*, London: Help the Aged.
- Henderson P. (2000), *An historical perspective on community development in the UK – power, politics and radical action*, [w:] P. Ashton and A. Hobbs (eds), *Communities developing for health*, Liverpool: Health for All.
- Henderson P. (2005), *Including the excluded: From practice to policy in European community development*, Bristol:The Policy Press.
- Henderson P. and Glen A. (2006), *From recognition to support: community development worker s in the United Kingdom*, „Community Development Journal”, vol. 41, s. 277–292.
- Henderson P. and Salmon H. (1998), *Signposts to local democracy: Local governance, communitarianism and community development*, London: Community Development Foundation.
- Henderson P. and Salmon H. (2001), *Social exclusion and community development*, London: Community Development Foundation.
- Henderson P. and Thomas,D.N. (1980), *Skills in neighbourhood work* (1st edn), London: Allen and Unwin.
- Henderson P. and Thomas D.N. (1987), *Skills in neighbourhood work* (2nd edn), London: Allen and Unwin.
- Henderson P. and Thomas D.N. (2002), *Skills in neighbourhood work* (3rd edn), London: Routledge.
- Henning C. and Leiber M. (1996), *Strong ties or weak ties? Neighbourhood networks in a new perspective*, „Scandinavian Housing and Planning Research”, vol. 13, no 1, s. 3–26.
- Herath S. (2008), *Disasters in Sri Lanka: the relevance of the concept of well-being*, Paper presented to conference on Human well-being, hosted by Sarvodaya and Durham University Project Sri Lanka, Colombo, February 2008.
- Heraud B. (1975), *The new towns: a philosophy of community*, [w:] P. Leonard (ed.), *The sociology of community action*, Keele: Sociological Review.
- Hero R.E. (2007), *Racial diversity & social capital: Equality & community in America*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Heron J. (1996), *Co-operative inquiry: Research into the human condition*, London: Sage Publications.
- Hewstone M.,Tausch N., Hughes J. and Cairns E. (2007), *Prejudice, inter-group contact and identity: do neighbourhoods matter?*, [w:] M. Wetherell, M. Laflèche and R. Berkeley (eds), *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.
- Hickey S. (2004), *Participation: From tyranny to transformation exploring new approaches to participation in development*, London: Zed Books.
- Hiller H. and Franz T. (2004), *New ties, old ties and lost ties: the use of the Internet in diaspora*, „New Media & Society”, vol. 6, s. 731–752.
- Hillery G. (1955), *Definitions of community: areas of agreement*, „Rural Sociology”, vol. 20, s. 111–123.
- Hindess B. (1996), *Discourse of power: From Hobbes to Foucault*, Oxford: Blackwell.
- Hoerr J. (1993), *Solidaritas at Harvard: organising in a different voice*, „The American Prospectus”, vol. 14, s. 67–82.
- Hoggett P. (2006), *Pity, compassion, solidarity*, [w:] S. Clarke, P. Hoggett and S. Thompson (eds.), *Emotions, politics and society*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hoggett P. (2009), *Politics, identity and emotion*, Boulder, CO: Paradigm.
- Hoggett P. and Miller C. (2000), *Working with emotions in community organisations*, „Community Development Journal”, vol. 35, s. 352–64.
- Hoggett P., Mayo M. and Miller C. (2008), *The dilemmas of development work*, Bristol: The Policy Press.
- Holland C., Clark A., Katz J. and Peace S. (2007), *Social interactions in urban public spaces*, Bristol:The Policy Press.
- Homans G.C. (1950), *The human group*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Hope A., Timmell S. and Hodzi C. (2000), *Training for transformation: A handbook for community development workers*, Sterling, VA: Stylus Publications.
- Hosking D.-M. and Morley I.E. (1991), *A social psychology of organising: People, processes and contexts*, London: Harvester Wheatsheaf.
- Hothi M. with Bacon N., Brophy M. and Mulgan G. (2008), *Neighbourliness + Empowerment = Well being: Is there a formula for happy communities*, London: Young Foundation/IDeA.

- Hudson M., Phillips J., Ray K. and Barnes H. (2007), *Social cohesion in diverse communities*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Huisman M. and van Duijn M.A.J. (2005), *Software for social network analysis*, [w:] P.J. Carrington, J. Scott and S. Wasserman (eds), *Models and methods in social network analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Humphries B. and Martin M. (2000), *Unsettling the learning community: from dialogue to difference*, „Community, Work and Family”, vol. 3, s. 279–295.
- Hunter A. and Staggenborg S. (1988), *Local communities and organised action*, [w:] C. Milofsky (ed.), *Community organisations: Studies in resource mobilisation and exchange*, New York, NY: Oxford University Press.
- Hunter F. (1953), *Community power structure*, Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Hussein D. (2007), *Identity formation among British Muslims*, [w:] M. Wetherell, M. LaFleche and R. Berkeley (eds), *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.
- Hustedde R. and King B. (2002), *Rituals: emotions, community faith in soul and the messiness of life*, „Community Development Journal”, vol. 37, s. 338–48.
- Innerarity F. (2003), *Gender dimensions of social capital in the Caribbean*, Kingston, Jamaica: University of West Indies Press.
- Innes M. and Jones V. (2006), *Neighbourhood security and urban change: Risk, resilience and recovery*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Ilsen A. and Levin P. (1972), *Effect of feeling good on helping: cookies and kindness*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 21, s. 384–8.
- Jacobs J. (1961), *The death and life of great American cities*, London: Cape.
- James M. (2007), *FCCB evaluation report*, London: Community Development Foundation.
- Jantsch E. (1980), *The self-organising universe*, Oxford: Pergamon Press.
- Jaworski, J. (1996), *Synchronicity: The inner path of leadership*, San Francisco, CA: Berrett-Köhler.
- Jeffers S., Hoggett P. and Harrison L. (1996), *Race, ethnicity and community in three localities*, „New Community”, vol. 22, s. 111–26.
- Jirasinghe, R.C. (2007), *The rhythm of the sea*, Hambantota, Sri Lanka: Hambantota Chamber of Commerce.
- Johnson N. (2007), *Two's company, three is complexity*, Oxford: Oneworld.
- Johnson S. (2001), *Emergence: The connected lives of ants, brains, cities and software*, New York: Scribner.
- Jones T. (2007), *Utopian dreams: In search of the good life*, London: Faber and Faber.
- Kagan C. (2006), *Making a difference: Participation and wellbeing*, Manchester: RENEW Intelligence Report.
- Kane L. (2008), *The World Bank, community development and education for social justice*, „Community Development Journal”, vol. 43, s. 194–209.
- Kanter R. (1983), *The changemasters*, New York, NY: Simon and Schuster.
- Karl M. (ed.) (1999), *Measuring the immeasurable: Planning, monitoring and evaluation of networks*, New Delhi: Women's Feature Service, NOVIB.
- Kauffman S. (1995), *At home in the universe: The search for the laws of complexity*, London: Penguin.
- Kawachi I. (1996), *A prospective study of social networks in relation to total mortality and cardiovascular disease in the USA*, „Journal of Epidemiology and Community Health”, vol. 50, s. 245–91.
- Kay A. (2006), *Social capital, the social economy and community development*, „Community Development Journal”, vol. 41, s. 160–73.
- Kelly C. and Breinlinger S. (1996), *The social psychology of collective action: Identity, justice and gender*, London: Taylor and Francis.
- Kennedy J., Livesley M., Poll C. and Sanderson H. (2008), *Standards in community connecting*, Birmingham: In Control.
- Khan O. (2007), *Policy, identity and community cohesion*, [w:] M. Wetherell, M. LaFleche and R. Berkeley (eds), *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.
- King M.L. (1968), *Chaos or community? Where do we go from here?*, London: Hodder and Stoughton.
- Klandermans B. (1997), *The social psychology of protest*, Oxford: Blackwell.
- Klein J. (1973), *Training for the new helping professions*, London: Goldsmiths College.
- Klinenberg E. (2002), *Heat wave: A social autopsy of disaster in Chicago*, Chicago: University of Chicago Press.
- Knoke D. (1990a), *Organising for collective action: The political economies of association*, New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Knoke D. (1990b), *Political networks: The structural perspective*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kolb D. (1992), *Women's work: peacemaking in organisations*, [w:] D. Kolb and J.M. Bartunek (eds), *Hidden conflict in organisations: Uncovering behind the scenes disputes*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Korsching P. and Allen J. (2004), *Locality-based entrepreneurship: a strategy for community economic vitality*, „Community Development Journal”, vol. 39, s. 385–400.
- Kottagoda S. (2004), *Negotiating household politics: Women's strategies in urban Sri Lanka*, Colombo: Social Scientists' Association.
- Kretzmann J. and McKnight J. (1993), *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets*, Evanston, IL: Institute for Policy Research, Northwestern University.
- Krishnamurthy A., Prime D. and Zimmeck M. (2001), *Voluntary and community activities: Findings from the British Crime Survey 2000*, London: ACU research team, Home Office.
- Kubisch A.C., Brown P., Chaskin R., Fullbright-Anderson K. and Hamilton R. (2002), *Strengthening the connexions between communities and external resources*, [w:] A.C. Kubisch (ed.), *Voices from the field 2: Reflections on comprehensive community change*, Washington: The Aspen Institute.
- Kumar N. (2005), *The effectiveness of World Bank support for community development: An OED evaluation*, Washington, DC: World Bank.

- Kurki L. (2003), *Evaluating restorative justice practices*, [w:] A. von Hirsch, J. Roberts, A.E. Bottoms, K. Roach and M. Schiff (eds), *Restorative justice and criminal justice: Competing or reconcilable paradigms?* Oxford: Hart.
- Kuzwe C.N. (1998), *The role of NGOs in democratisation and education in peacetime Rwanda*, „Community Development Journal”, vol. 33, s. 174–7.
- Laguerre M.S. (1994), *The informal city*, Basingstoke: Macmillan.
- Laslett P. (1956), *The face-to-face society*, [w:] P. Laslett (ed.), *Philosophy, politics and society*, Oxford: Blackwell.
- Laumann E. and Pappi F. (1976), *Networks of collective action: A perspective on community influence systems*, New York, NY: Academic Press.
- Laurence J. and Heath A. (2008), *Predictors of community cohesion: Multi-level modelling of the 2005 Citizenship Survey*, London: Department for Communities and Local Government.
- Layard R. (2005), *Happiness: Lessons from a new science*, London: Penguin.
- Lederach J. (2005), *The moral imagination*, Oxford: Oxford University Press.
- Ledwith M. (1997), *Participating in transformation: Towards a working model of community empowerment*, Birmingham: Venture Press.
- Ledwith M. (2006), *Community development*, Bristol: The Policy Press/ BASW.
- Ledwith M. and Asgill P. (2000), *Critical alliance: black and white women working together for social justice*, „Community Development Journal”, vol. 35, s. 290–299.
- Ledwith M. and Springett J. (2009), *Participatory practice: Community-based action for transformative change*, Bristol: The Policy Press.
- Lees R. and Mayo M. (1984), *Community action for change*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Leissner A. (1975), *Models for community work and community and youth workers*, „Social Work Today”, vol. 5, no 22, s. 669–675.
- Lewin R. (1993), *Complexity: Life on the edge of chaos*, London: Phoenix.
- Lewis M. (2005), *Asylum: Understanding public attitudes*, London: IPPR.
- LEWRG (London Edinburgh Weekend Return Group) (1979), *In and against the state*, London: Pluto Press.
- LGA (Local Government Association) (2002), *Guidance on community cohesion*, London: LGA.
- Liebler C. and Ferri M. (2004), *NGO networks: building capacity in a changing world*, Paper presented to the Office of Private and Voluntary Co-operation for USAID.
- Lifelong Learning UK (2009), *National occupational standards for community development work* (revised), available at: www.lluk.org
- Lin N. (2002), *Social capital: A theory of social structure and action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lingayah S. (2001), *Prove it! Measuring impacts of renewal: Findings and recommendations*, London: New Economics Foundation.
- Livingstone M., Bailey N. and Kearns, A. (2008), *People's attachment to place: The influence of neighbourhood deprivation*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Loney M. (1983), *Community again*, London: Heinemann.
- Longstaff B. (2008), *Strategies – local strategic approaches to community development*, London: Community Development Foundation.
- Loader B. and Keeble L. (2004), *A literature review of community informatics initiatives*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Lovelock J. (1979), *Gaia*, Oxford: Oxford University Press.
- Lowndes V. (2000), *Women and social capital: a comment on Hall's social capital in Britain*, „British Journal of Politics”, vol. 30, s. 533–540.
- Lowndes V. and Sullivan H. (2004), *Like a horse and carriage or a fish on a bicycle: how well do local partnerships and public participation go together?*, Local Government Studies, vol. 30, s. 51–73.
- Lowndes V., Pratchett L. and Stoker G. (2006), *Locality matters: Making participation count in local politics*, London: Institute for Public Policy Research.
- Lownsbrough H. and Beunderman J. (2007), *Equally spaced? Public space and interaction between diverse communities*, London: Demos.
- Lukes S. (1974), *Power: A radical view*, Basingstoke: Macmillan.
- Lupton R. (2004), *Poverty Street: The dynamics of neighbourhood decline and renewal*, Bristol: The Policy Press.
- Lyford J. (2001), *Women's networking: A practical guide*, Produced and printed on behalf of the Women's Decision Making Network, Derby: Derby City Council.
- Lyons J. (2007), *Place-shaping: A shared ambition for the future of local government*, London: HMSO.
- McCarthy H. (2004), *The old girls network*, [w:] H. McCarthy, P. Miller and P. Skidmore (eds), *Network logic: Who governs in an inter-connected world?* London: Demos.
- McDonnell B. (2002), *A social capital framework – evaluating community and voluntary sector activity – briefing paper no. 1*, Belfast: CENI.
- McInroy N. (2004), *Working with complexity: the key to effective regeneration*, „Local Work”, Working paper no 60, Manchester: CLES.
- McKenzie K. and Harphan T. (eds) (2006), *Social capital and mental health*, London: Jessica Kingsley.
- MacLean D. and McIntosh R. (2003), *Complex adaptive systems: towards a theory for practice*, [w:] E. Mitleton-Kelly (ed.), *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: the application of complexity theory to organisations*, s. 149–66, London: Pergamon.
- Madanipour A. (2003), *Public and private spaces of the city*, London: Routledge.
- Maffesoli M. (1996), *The time of the tribes: The decline of individualism in mass society*, London: Sage Publications.
- Marriott P. (1997), *Forgotten resources? The role of community buildings in strengthening local communities*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Marwell G. and Oliver P. (1993), *The critical mass in collective action: A micro-social theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Maslach C. (1982), *Burnout: The cost of caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mathers J., Parry J. and Jones S. (2008), *Exploring resident (non-) participation in the UK New Deal for Communities regeneration programme*, „Urban Studies”, vol. 45, s. 591–606.

- Maturana, H.R. and Varela F.J. (1987), *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*, Boston, MA: Shambhala.
- May J., Rogerson C. and Vaughn A. (2000), *Livelihoods and assets*, [w:] J. May (ed.), *Poverty and inequality in South Africa: Meeting the challenge*, s. 229–56, London: Zed Books.
- May N. (1997), *Challenging assumptions: Gender considerations in urban regeneration in the UK*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Mayo M. (ed.) (1977), *Women in the community*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Mayo M. (1979), *Radical politics and community action*, [w:] M. Loney and M. Allen (eds), *The crisis in the inner-city*, London: Macmillan.
- Mayo M. (2000), *Cultures, communities, identities: Cultural strategies for participation and empowerment*, London: Palgrave.
- Mayo M. (2005), *Global citizens: Social movements and the challenge of globalization*, London: Zed Books.
- Mayo M. (2008), *Community development, contestations, continuities and change*, [w:] G. Craig, K. Popple and M. Shaw (eds), *Community development in theory and practice: An international reader*, Nottingham: Spokesman.
- Mayo M. and Rooke A. (2006), *Evaluation of the active learning for active citizenship*, London: Department of Communities and Local Government.
- Mayo M. and Taylor M. (2001), *Partnership and power in community regeneration*, [w:] S. Balloch and M. Taylor (eds), *Partnership working*, Bristol: The Policy Press.
- Mead G.H. (1938), *The philosophy of the act* (ed. C.W. Morris), Chicago, IL: Chicago University Press.
- Medd W. (2001), *Making (dis)connections: complexity and the policy process?*, „Social Issues”, vol. 1, no 2.
- Meikle S. (2002), *The urban context and poor people*, [w:] R. Rakodi and T. Lloyd-Jones (eds), *Urban livelihoods: A people-centred approach to reducing poverty*, s. 37–51, London: Earthscan Publications.
- Mellor M. and Stephenson C. (2005), *The Durham miners' gala and the spirit of community*, „Community Development Journal”, vol. 40, s. 343–351.
- Melucci A. (1996), *Challenging codes: Collective action in the information age*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Middleton A., Murie A. and Groves R. (2005), *Social capital and neighbourhoods that work*, „Urban Studies”, vol. 42, s. 1711–1738.
- Milgram, S. (1967), „The small world problem”, *Psychology Today*, vol. 2, s. 60–67.
- Milgram S. (1977), *The individual in a social world*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mill J.S. (1848), *Principles of political economy with some of their applications to social philosophy* (ed. W.J. Ashley), London: Longmans, Green and Co.
- Miller J. (1974), *Aberfan: A disaster and its after math*, London: Constable.
- Miller J.B. (1976), *Towards a new psychology of women*, Boston, MA: Beacon Press.
- Miller K. and Rasco L. (2004), *The mental health of refugees: Ecological approaches to healing and adaptation*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Miller M. (1958), *A comparative study of decision making in English and American cities*, [w:] C. Bell and C. Newby (eds), *Community studies*, London: George Allen and Unwin.
- Miller P. (2004), *The rise of network campaigning*, [w:] H. McCarthy, P. Miller and P. Skidmore (eds), *Network logic: Who governs in an inter-connected world?* London: Demos.
- Milofsky C. (1987), *Neighbourhood-based organisations: a market analogy*, [w:] W.W. Powell (ed.), *The non-profit sector: A research handbook*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Milofsky C. (1988a), *Introduction: networks, markets, cultures and contracts: understanding community organisations*, [w:] C. Milofsky (ed.), *Community organisations: Studies in resource mobilisation and exchange*, New York, NY: Oxford University Press.
- Milofsky C. (1988b), *Structure and process in community self-help organisations*, [w:] C. Milofsky (ed.) *Community organisations: Studies in resource mobilisation and exchange*, New York, NY: Oxford University Press.
- Mingers J. (1995), *Self-producing systems: Implications and applications of autopoiesis*, New York, NY: Plenum Press.
- Misztal B. (2000), *Informality: Social theory and contemporary practice*, London: Routledge.
- Mitchell J.C. (ed.) (1969), *Social networks in urban situations: Analyses of personal relationships in central African towns*, Manchester: Manchester University Press.
- Mitchell W.J. (2003), *Me++: The cyborg self and the networked city*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Mitleton-Kelly E. (ed.) (2003), *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations*, London: Pergamon.
- Modood T. (2003), *New forms of Britishness: post-immigration ethnicity and hybridity in Britain*, [w:] R. Sackmann, B. Peters and T. Faust (eds), *Identity and integration: Migrants in Western Europe*, Aldershot: Ashgate.
- Modood T. (2007), *Multiculturalism – a civic idea*, Cambridge: Polity Press.
- Morgan G. (1989), *Creative organisation theory: A resource book*, London: Sage Publications.
- Morrissey J. (2000), *Indicators of citizen participation: lessons from learning teams in rural EZ/EC communities*, „Community Development Journal”, vol. 35, no 1, s. 59–74.
- Morrissey M. and Smyth M. (2002), *Northern Ireland after the Good Friday Agreement: Victims, grievance and blame*, London: Pluto Press.
- Morrissey M., Healy K., McDonnell B., Harbison, J. and Kelly J. (2006), *Development of a methodology to map community infrastructure and inform public investment in geographic communities*, Belfast: Community Evaluation Northern Ireland.
- Moser C. (2008), *Assets and livelihoods: a framework for asset-based social policy*, [w:] C. Moser and A. Dani (eds), *Assets, livelihoods and social policy*, Boston: World Bank.
- Mowlam A. and Creegan C. (2008), *Modern-day social evils: The voices of unheard groups*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Mubangizi B.C. (2003), *Drawing on social capital for community economic development: Insights from a South African rural community*, „Community Development Journal”, vol. 38, s. 140–150.

- Mulgan G. (1997), *Connexity: How to live in a connected world*, London: Chatto and Windus.
- Mulgan G. (2004), *Connexity revisited*, [w:] H. McCarthy, P. Miller and P. Skidmore (eds), *Network logic: Who governs in an inter-connected world?*, London: Demos.
- Mulgan G. and Ali R. (2007), *Belonging – local and national*, [w:] N. Johnson (ed.), *Britishness: Towards a progressive citizenship*, London: The Smith Institute.
- Mumford K. and Power A. (2003), *East Enders: Family and community in east London*, Bristol: The Policy Press.
- Murray M. and Murtagh B. (2003), *Exploring equity, diversity and inter-dependence through dialogue and understanding in rural Northern Ireland*, „Community Development Journal”, vol. 38, s. 287–297.
- Nakaya U. (1954), *Snow crystals: Natural and artificial*, Boston: Harvard University Press.
- Nalder G. and Dallas A. (2006), *Personalized profiling and self-organization as strategies for the formation and support of open m-learning communities*, [w:] *Across generations and cultures, Proceedings of the 5th World Conference on Mobile Learning*, Banff: Athabasca University.
- Narayan D. (2002), *Empowerment and poverty reduction: A source book*, Washington, DC: World Bank.
- Narayan D. and Pritchett L. (1997), *Cents and sociability: Household income and social capital in rural Tanzania*, Social Development and Development Research Group, Policy Research Paper No 1796, Washington, DC: World Bank.
- Narayan D., Patel R., Schafft K., Rademacher A. and Koch-Schullem S. (2000a), *Voices of the poor – can anyone hear us?* Oxford: Oxford University Press.
- Narayan D., Chambers R., Shah M. and Petesch P. (2000b), *Voices of the poor – crying out for change*, Oxford: Oxford University Press.
- Nash V. and Christie I. (2003), *Making sense of community*, London: IPPR.
- Navarro A. (2006), *Refugee integration and cohesive communities: Community development in practice*, London: Community Development Foundation.
- Nelson C., Dickinson S., Beetham M. and Batsleer J. (2000), *Border crossings/translations: resources of hope in community work with women in Greater Manchester*, „Community, Work and Family”, vol. 3, s. 349–362.
- Newcomb T.M. (1961), *The acquaintance process*, New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Newman I. and Geddes M. (2001), *Developing local strategies for social inclusion*, Paper presented to Local Authorities and Social Exclusion programme, Local Government Centre, Warwick University, March.
- Newman J., Barnes M., Sullivan H. and Knops A. (2004), *Public participation and collaborative governance*, „Journal of Social Policy”, vol. 33, s. 203–223.
- Nietzsche F. (1878), *Thus Spoke Zarathustra*, trs A. Tille (1960), London: J.M. Dent and Sons.
- Nisbet R.A. (1953), *The quest for community*, Oxford: Oxford University Press.
- Northmore S., Sampson R. and Harland S. (2006), *Involving the voluntary and community sector*, [w:] D. Pilch (ed.), *Neighbourliness*, London: Smith Institute.
- Obama B. (2004), *Dreams from my father* (2nd edn), New York: Three Rivers Press.
- O'Brien C. (2007), *Integrated community development/conflict resolution strategies as peace-building in South Africa and Northern Ireland*, „Community Development Journal”, vol. 42, s. 114–130.
- Office of the Third Sector (2007), *The future role of the third sector in social and economic regeneration: Final report*, Cm 7189, Norwich: HM Treasury and the Cabinet Office.
- Ohmer M. and Beck E. (2006), *Citizen participation in neighbourhood organizations in poor communities and its relationship to neighbourhood and organizational collective efficacy*, „Journal of Sociology and Social Welfare”, vol. 33, no 1, s. 179–202.
- Ohri A. (1998), *The world in our neighbourhood*, London: Development Education Association.
- Ohri A. and Manning B. (eds) (1982), *Community work and racism*, London: Association of Community Workers.
- Oladipo Fiki C., Amupitan J., Dabi D. and Nyong A. (2007), *From disciplinary to interdisciplinary community development: the Joss- McMaster drought and rural water use project*, „Journal of Community Practice”, vol. 15, s. 147–170.
- Oldenberg R. (1991), *The great good place: Cafes, coffee shops, community centres, beauty parlours, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*, New York, NY: Paragon House.
- Oliver B. (2006), *Identity and change: youth working in transition*, [w:] *Youth & Policy*, no 93, s. 5–19.
- Oliver B. (2007), *Connected identities: Youth working in transition*, unpublished Ed.D thesis, University of Sussex.
- Oliver M. (1996), *Understanding disability*, London: Macmillan.
- O'Malley J. (1977), *The politics of community action: A decade of struggle in Notting Hill*, Nottingham: Spokesman.
- Opare S. (2007), *Strengthening community-based organisations for the challenge of rural development*, „Community Development Journal”, vol. 42, s. 251–264.
- Ouchi W.G. (1980), *Markets, bureaucracies and clans*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 25, s. 129–41.
- Packham C. (2008), *Active citizenship and community learning*, Exeter: Learning Matters.
- Packard N. (1988), *Adaptation Toward the Edge of Chaos*, Urbana-Champaign: University of Illinois, Center for Complex Systems Research.
- Pahl R. (2000), *On friendship*, Cambridge: Polity Press.
- Parekh B. (2000), *The future of multi-racial Britain*, London: Profile Books.
- Parekh B. (2007), *Reasoned identities: a committed relationship*, [w:] M. Wetherell, M. Laflèche and R. Berkeley (eds), *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.
- Park R. (ed.) (1925), *The city*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Park R. (1929), *Human communities: The city and human ecology*, Glencoe, IL: Free Press.

- Passy F. (2003), *Social networks matter. But how?*, [w:] M. Diani and D. McAdam (eds), *Social movements and networks: Relational approaches to collective action*, Oxford: Oxford University Press.
- Payne M. (1982), *Working in teams*, London: Macmillan.
- Percy-Smith B. and Matthews H. (2001), *Tyrannical spaces: young people, bullying and urban neighbourhoods*, „Local environment”, vol. 6, s. 49–63.
- Perkins D.D., Brown B.B. and Taylor R.B. (1996), *The ecology of empowerment*, „Journal of Social Issues”, vol. 52, s. 85–110.
- Perrow C. (1992), *Small firm networks*, [w:] N. Nohria and R. Eccles (eds), *Networks and organisations*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phelps R., Adams R. and Bessant J. (2007), *Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 9, s. 1–30.
- Phillips C. (2007), *Ethnicity, identity and community cohesion in prison*, [w:] M. Wetherell, M. Lafleche and R. Berkeley (eds), *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.
- Phillips R. (2005), *Community indicators measuring systems*, Aldershot: Ashgate.
- Phillips S. (2002), *Social capital, local networks and community development*, [w:] R. Rakodi and T. Lloyd-Jones (eds), *Urban livelihoods: A people-centred approach to reducing poverty*, s. 133–50, London: Earthscan Publications.
- Phillipson C., Allan G. and Morgan D.H.J. (2004), *Social networks and social exclusion: Sociological and policy perspectives*, Aldershot: Ashgate Publishing.
- Pilch D. (ed.) (2006), *Neighbourliness*, London: Smith Institute.
- Pitchford, M. (2008) *Making spaces for community development*, Bristol: The Policy Press.
- PIU (Performance and Innovation Unit) (2002), *Social capital: A discussion paper*, London: Cabinet Office.
- Plowden B.H. (1967), *Children and their schools*, London: HMSO.
- Popple, K. (1995) *Analysing community work*, Buckingham: Open University Press.
- Powell W. (1990), *Neither market, nor hierarchy: network forms of organisation*, „Research in Organisational Behaviour”, vol. 12, s. 295–336.
- Power A. (2007), *Neighbourhood renewal, mixed communities and social integration*, [in:] J. Hills, J. LeGrand and D. Piachaud (eds), *Making social policy work*, Bristol: The Policy Press.
- Power Inquiry (2006), *Power to the people: An independent inquiry into Britain's democracy*, York: Power Inquiry.
- Prendergast J. (2008), *Disconnected citizens – is community empowerment the solution*, London: Social Market Foundation.
- Purcell R. (2005), *Working in the community: perspectives for change*, North Carolina: Lulu Press.
- Purdue D. (2001), *Neighbourhood governance: leadership, trust and social capital*, „Urban Studies”, vol. 38, no 12, s. 2211–2224.
- Purdue D. (2007), *A learning approach to community empowerment*, [w:] T. Gossling, L. Oerlemans and R. Jansen (eds), *Inside networks*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Purdue D., Razzaque K., Hambleton R. and Stewart M. (2000), *Community leadership in urban regeneration*, Bristol/York: The Policy Press/Joseph Rowntree Foundation.
- Putnam R. (1993), *The prosperous community*, „The American Prospect”, vol. 13, s. 11–18.
- Putnam R. (1995), *Bowling alone: America's declining social capital*, „Journal of Democracy”, vol. 6, s. 65–78.
- Putnam R. (2000), *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, London: Simon and Shuster.
- Putnam R. (2001), *Social capital: measurement and consequences*, „Isma – Canadian Journal of Policy Research”, vol. 2, s. 41–52.
- Putnam R. (2007), *Pluribus Unum: diversity and community in the twenty-first century*, *Scandinavian Political Studies*, vol. 30, s. 137–174.
- Raco M. (2003), *New Labour, community and the future of Britain's urban renaissance*, [w:] R. Imrie and M. Raco (eds), *Urban renaissance? New Labour, community, and urban policy*, s. 239–49, Bristol: The Policy Press.
- Rahman H. (2006), *Empowering marginal communities with information networking*, Hershey, PA: Idea Group Publishers.
- Rahman M.A. (1990), *The case of the Third World: people's self-development*, „Community Development Journal”, vol. 25, s. 307–313.
- Rahman M.A. (1993), *People's self-development: Perspectives on participatory action research: A journey through experience*, London: Zed Books.
- Rai D.P., Duggal I. and Singh Y.K. (2007), *Community development*, New Delhi: Shree Publishing.
- Rai S. (2008), *Routes and barriers to citizen governance*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Rattansi A. (2002), *Who's British? Prospect and the new assimilation: Cohesion, community and citizenship*, London: Runnymede Trust.
- Ray K., Savage M., Tampubolon G., Warde A., Longhurst M. and Tomlinson M. (2003), *The exclusiveness of the political field: networks and political mobilisation*, „Social Movement Studies”, vol. 2, s. 37–60.
- Redcliffe-Maud J. (1969), *Report of the Royal Commission on Local Government in England 1966–1969*, London: HMSO.
- Rees S. (1991), *Achieving power: Practice and policy in social welfare*, London: Allen and Unwin.
- Rheingold H. (2002), *Smart mobs: The next social revolution*, Cambridge, MA: Basic Books.
- Richardson L. (2008), *DIY community action: Neighbourhood problems and community self-help*, Bristol: The Policy Press.
- Riedel B. (2008), *The search for Al Qaeda: Its leadership, ideology and future*, Washington: Brookings Institution Press.
- Riley E. and Wakely P. (2005), *Communities and communication: Building urban partnerships in Colombo*, Rugby: ITDG Publishing.
- Roberts M. and Roche M. (2001), *Quantifying social capital: measuring the intangible in the local policy context*, „Radical Statistics”, vol. 76, s. 15–28.

- Robertson D., Smyth J. and McIntosh I. [2008], *Neighbourhood identity: Effects of time, location and social class*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Robertson S. [2005], *Youth clubs, association, participation, friendship and fun!*, Lyme Regis: Russell House Publishing.
- Robinson D. [2004], *Unconditional leadership: A principle-centred approach to developing people, building teams and maximizing results*, London: Community Links.
- Robinson R. and Reeve K. [2006], *Neighbourhood experiences of new immigration: Reflections from the evidence base*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Rogaly B. and Taylor B. [2007], *Welcome to Monkey Island: identity and community in three Norwich estates*, [w:] M. Wetherell, M. Lafleche and R. Berkeley (eds), *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.
- Rogers B. and Robinson E. [2004], *The benefits of community engagement: A review of the evidence*, London: Active Citizenship Centre.
- Rogers P., Hasci T., Petrosino A. and Huebner T. (eds) [2000], *Program theory in evaluation: Challenges and opportunities*, San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Rose S. [1998], *From brains to consciousness*, London: Allen Lane.
- Rural Development Foundation [2006], *Village statistical profiles – 50 villages in Vavuniya District*, Vavuniya, Sri Lanka: RDF/USAID.
- Russell H. [2005], *National evaluation of local strategic partnerships – issues paper: voluntary and community sector engagement in local strategic partnerships*, London: Office of the Deputy Prime Minister.
- Ryberg T. and Larsen M.C. [2008], *Networked identities: understanding relationships between strong and weak ties in networked environments*, „Journal of Computer Assisted Learning”, vol. 24, s. 103–115.
- Sampson R. [2004], *Networks and neighbourhoods*, [w:] H. McCarthy, P. Miller and P. Skidmore (eds), *Network logic: Who governs in an inter-connected world?*, London: Demos.
- Sampson R., Morenoff J. and Gannon-Rowley T. [2002], *Assessing neighbourhood effects: social processes and new directions in research*, „Annual Review of Sociology”, vol. 28, s. 443–478.
- Sayyid B. and Zac L. [1998], *Political Analysis in a World Without Foundations*, [w:] E. Scarborough and E. Tanenbaum (eds), *Research strategies in the social sciences: A guide to new approaches*, pp 249–67, Oxford: Oxford University Press.
- SCCD [Standing Conference for Community Development] [2001], *Strategic framework for community work*, Sheffield: SCCD.
- SCCD [2003], *Resource pack to promote networking for community development*, Sheffield: SCCD.
- Schilderman T. and Ruskulis O.E. [2005], *Building bridges with the grassroots: Scaling-up through knowledge sharing*, Bourbon-on-Dunsmore: ITDG Publishing.
- Schneiderman L. [1988], *The psychology of social change*, New York, NY: Human Sciences Press.
- Schön D. [1990], *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Aldershot: Avebury.
- Scott J. [2000], *Social network analysis: A handbook* (2nd edn), London: Sage Publications.
- Scott S., Houston D. and Sterling R. [2002], *Working together, learning together: An evaluation of the national training programme for social inclusion partnerships*, Glasgow: Department of Urban Studies, University of Glasgow.
- Scott W.R. [1992], *Organisations: Rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Seaback A., Rogers B. and Srikantharajah D. [2007], *Living together: diversity and identity in contemporary Britain*, in N. Pearce and J. Margo (eds), *Politics for a new generation: The progressive moment*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Searle B. [2008], *Well-being: In search of a good life*, Bristol: The Policy Press.
- Seeborn F. [1968], *Report of the Committee on Local Authority and Allied Personal Social Services*, London: HMSO.
- Seeborn P. and Gilchrist A. [2008], *Connect and include: An exploratory study of community development and mental health*, London: National Social Inclusion Partnership/Community Development Foundation.
- Seidler V.J. [2009: forthcoming], *Embodying identities: Culture, differences and social theory*, Bristol: The Policy Press.
- Sen A. [2006] *Identity and violence: The illusion of destiny*, London: Allen Lane.
- Seyfang G. [2001], *Money that makes a change: community currencies North and South*, [w:] C. Sweetman (ed.), *Gender, development and Money*, Oxford: Oxfam.
- Seyfang G. [2003], *With a little help from my friends: evaluating time banks as a tool for community self-help*, „Local Economy”, vol. 18, s. 257–264.
- Seyfang G. and Smith K. [2002], *The time of our lives: Using time banking for neighbourhood renewal and community capacity building*, London: New Economics Foundation.
- Shankland A. [2000], *Analysing poverty for sustainable livelihoods*, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Shaw A. [2002], *Kinship and continuity – Pakistani families in Britain*, Amsterdam: Harwood Academic Press.
- Shaw M. [2008], *Community development and the politics of community*, „Community Development Journal”, vol. 43, s. 24–36.
- Shaw M. and Martin I. [2000], *Community work, citizenship and democracy: remaking the connections*, „Community Development Journal”, vol. 35, no 4, s. 401–413.
- Shiva V. [2002], *Paradigmatic shift: rebuilding true security in an age of insecurity*, „Resurgence”, no 214, September/October, s. 36–7.
- Shuftan C. [1996], *The community development dilemma: what is really empowering?*, „Community Development Journal”, vol. 31, s. 260–264.
- Shukra K. [1995], *From black power to black perspectives: the reconstruction of a black political identity*, „Youth and Policy”, vol. 49, s. 5–17.
- Shutte A. [2001], *Ubuntu: An ethic for a new South Africa*, Pietermaritzburg: Cluster Publications.
- Sieh E.W. [2005], *Community corrections and human dignity*, Sudbury, MA: Jones and Bartlett.

- Singer P. (2007), *Give us a smile: the glow of goodwill should be a state priority. It's a cheap and effective way to improve lives*, „The Guardian”, 18 April.
- Sivanandan A. (1990), *All that melts into air is solid: the hokum of New Times*, „Race and Class”, vol. 31, s. 1–30.
- Skeffington A.M. (1969), *People and planning: Report of the Committee on Public Participation in Planning*, London: HMSO.
- Skidmore P. (2004), *Leading between*, [w:] H. McCarthy, P. Miller and P. Skidmore (eds), *Network logic: Who governs in an inter-connected world?*, London: Demos.
- Skidmore P. and Bound K. (2008), *The everyday democracy index*, London: Demos.
- Skidmore P. and Craig J. (2005), *Start with people: How community organisations put citizens in the driving seat*, London: Demos.
- Skidmore P., Bound K. and Lownsbrough H. (2006), *Community participation: Who benefits?*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Skinner S. and Church C. (2007), *ChangeCheck: A practical guide to assessing the impact of your community centre*, London: bassac.
- Skinner S. and Wilson M. (2002), *Assessing community strengths*, London: Community Development Foundation.
- Smith G. (1999), *IT rams CD*, „SCCD News”, no 21, Autumn, s. 9–16.
- Smith K. (2005), *Yes we can: A practical guide to timebanking*, London: Timebanks UK.
- Smock C. (2004), *Democracy in action: Community organising and urban change*, Chichester, NY: Columbia University Press.
- Somerville P. (2005), *Community governance and democracy*, „Policy and Politics”, vol. 33, s. 117–44.
- Somerville P. (2009), *The feeling's mutual: respect as the basis for co-operative interaction*, [w:] A. Millie (ed.), *Securing respect: Behavioural expectations and anti-social behaviour in Britain*, Bristol: The Policy Press.
- Sotarauta M. (2003), *Building knowledge-based core competencies and leadership in the flowing world*, Tampere, Finland: University of Tampere, Finland.
- Spratt E. with Miller S. (2008), *Cohesion and access to local services: An evaluation of connecting communities plus, community grants*, London: Community Development Foundation.
- Spriggs N. and Allen C. (2005), *The communities we are re-gaining but need to lose*, „Community, Work and Family”, vol. 8, s. 389–411.
- Stack, C. (1974), *All our kin: Strategies for survival in a black community*, New York, NY: Harper and Row.
- Stackman R.W. and Pinder C.C. (1999), *Context and sex effects on personal work networks*, „Journal of Social and Personal Relationships”, vol. 16, s. 39–64.
- Stein M.R. (1960), *The eclipse of community: An interpretation of American studies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Stephens L., Ryan-Collins J. and Boyle D. (2008), *Co-production: A manifesto for growing the core economy*, London: New Economics Foundation.
- Stephenson K. (1999), *Networks*, [w:] R. Dorf (ed.), *The technology management handbook*, Boca Raton, FL: CRC Press.
- Stephenson K. (2004), *Towards a theory of government*, [w:] H. McCarthy, P. Miller and P. Skidmore (eds), *Network logic: Who governs in an inter-connected world?*, London: Demos.
- Stephenson M. (2007), *Developing community leadership through the arts in Southside, Virginia: social networks, civic identity and civic change*, „Community Development Journal”, vol. 42, s. 79–96.
- Stewart M. (2000), *Community governance*, [w:] H. Barton (ed.), *Sustainable communities: The potential for community neighbourhoods*, London: Earthscan.
- Stone C. (2001), *Networking: The art of making friends*, London: Vintage Press.
- Strogatz S. (2004), *Sync: The emerging science of spontaneous order*, Harmondsworth: Penguin Books.
- Sullivan H. and Stewart M. (2006), *Who owns the theory of change?*, „Evaluation”, vol. 12, s. 179–199.
- Sullivan H. and Taylor M. (2007), *Themes of neighbourhood in urban policy*, [w:] I. Smith, E. Lepine and M. Taylor (eds), *Disadvantages by where you live? Neighbourhood governance in contemporary urban policy*, Bristol: The Policy Press.
- Sullivan H., Downe J., Entwistle T. and Sweeting D. (2006), *The three challenges of community leadership*, „Local Government Studies”, vol. 32, s. 489–508.
- Surowiecki J. (2004), *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations*, London: Random House.
- Symons B. (1981), *Promoting participation through community work*, [w:] L. Smith and D. Jones (eds), *Deprivation, participation and community action*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Szreter S. and Woolcock M. (2004), *Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health*, „International Journal of Epidemiology”, vol. 33, s. 1–18.
- Tajfel H. (1981), *Human groups and social categories: Studies in social psychology*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tam H. (2007), *Civil renewal: the agenda for empowering citizens*, [w:] T. Brannan, P. John and G. Stoker (eds), *Re-energising citizenship: Strategies for civil renewal*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tarrow S. (1994), *Power in movement: Social movements, collective action and politics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tarrow S. (2005), *The new transnational activism*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tasker L. (1975), *Politics, theory and community work*, [w:] D. Jones and M. Mayo (eds), *Community work two*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Taylor J. (2004), *The information utility*, [w:] H. McCarthy, P. Miller and P. Skidmore (eds), (2004) *Network logic: Who governs in a network society?*, London: Demos.
- Taylor M. (1996), *Between public and private: accountability in voluntary organisations*, „Policy & Politics”, vol. 24, s. 57–72.
- Taylor M. (1997), *The best of both worlds: The voluntary sector and local government*, York: Joseph Rowntree Foundation.

- Taylor M. (2000), *Communities in the lead: power, organisational capacity and social capital*, „Urban Studies”, vol. 37, s. 1019–1035.
- Taylor M. (2003), *Public policy in the community*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Taylor M. (2007), *Neighbourhood management and social capital*, London: Department for Communities and Local Government.
- Taylor M. (2008), *Transforming disadvantaged places: Effective strategies for places and people*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Taylor M., Barr A. and West A. (2000), *Signposts to community development* (2nd edn), London: Community Development Foundation.
- Taylor M., Wilson M., Purdue, D. and Wilde P. (2007), *Changing neighbourhoods: Lessons from the JRF Neighbourhoods Programme*, Bristol: The Policy Press.
- Temple B. (2005), *Learning to live together: Developing communities with dispersed refugee people seeking asylum*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Thake S. (2001), *Building communities, changing lives: The contribution of large independent neighbourhood regeneration organisations*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Thake S. (2009), *Individualism and community*, [w:] Joseph Rowntree Foundation (ed.), *Contemporary social evils*, Bristol: The Policy Press.
- Theis J. and Grady H.M. (1991), *Participatory rural appraisal for community development*, London: International Institute for Environment and Development/Save the Children Fund.
- Theodore N. and Martin N. (2007), *Migrant civil society: new voices in the struggle over community development*, „Journal of Urban Affairs”, vol. 29, s. 269–278.
- Thomas D. (1976), *Organising for social change: A study in the theory and practice of community work*, London: Allen and Unwin.
- Thomas D. (1983), *The making of community work*, London: Allen and Unwin.
- Thomas D. (1995), *Community development at work*, London: Community Development Foundation.
- Tindall D. (2007), *From metaphors to mechanisms: critical issues in networks and social movements*, book review, „Social Networks”, vol. 29, s. 160–168.
- Tönnies F. (1887), *Community and association*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Too L. (1997), *Feng shui fundamentals: Networking*, Shaftesbury: Element Books.
- Traynor B. (2008), *Community building: limitations and promise*, [w:] J. Defillipis and S. Saegert (eds), *The community development reader*, London: Routledge.
- Trevillion S. (1992), *Caring in the community: A networking approach to community partnership*, Harlow: Longmans.
- Trevillion S. (1999), *Networking and community partnership*, Aldershot: Ashgate.
- Twelvetrees A. (1982), *Community work* (1st edn), Basingstoke: Macmillan.
- Twelvetrees A. (2008), *Community work* (4th edn), Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Twine F. (1994), *Citizenship and social rights: The interdependence of self and society*, London: Sage Publications.
- United Nations (1955), *Social progress through community development*, New York: United Nations.
- Uphoff N. and Wijayaratna C.M. (2000), *Demonstrated benefits from social capital: the productivity of farmer organisations in Gal Oya, Sri Lanka*, „World Development”, vol. 28, s. 1825–1890.
- Veale A.M. (2000), *Dilemmas of community in post-emergency Rwanda*, „Community, Work and Family”, vol. 3, s. 233–9.
- Völker B., Flap H. and Lindenberg S. (2007), *When are neighbourhoods communities? Community in Dutch neighbourhoods*, „European Sociological Review”, vol. 23, s. 99–114.
- Waddington D., Wykes K. and Critcher C. (1991), *Split at the seams? Community, continuity and change after the 1984–5 coal dispute*, Milton Keynes: Open University Press.
- Wakefield S.E.L. and Poland B. (2005), *Family, friend or foe: critical reflections on the relevance and role of social capital in health promotion and community development*, „Social Science and Medicine”, vol. 60, s. 2819–32.
- Walker P., Lewis J., Lingayah S. and Sommer F. (2000), *Prove it! Measuring the effects of neighbourhood renewal on local people*, London: New Economics Foundation.
- Walljasper J. (2007), *The great neighbourhood book: A do-it-yourself guide to placemaking*, London: New Society.
- Warburton D. (1998), *A passionate dialogue: community and sustainable development*, [w:] D. Warburton (ed.), *Community and sustainable development: Participation in the future*, London: Earthscan.
- Ward C. (1973), *Anarchy in action*, London: Allen and Unwin.
- Warne T. and Howarth M. (2009), *Explicating the role of partnerships in changing the health and well-being of local communities: A review of the literature and development of the Warnwarth conceptual framework for partnership evaluation*, Salford: University of Salford.
- Warner W.L. and Lunt P.G. (1942), *The status system of a modern community*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Warren M. (2001), *Dry bones rattling*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wasserman S. and Faust K. (1994), *Social network analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Watt S., Lea M. and Spears M. (2002), *How social is Internet communication? A reappraisal of bandwidth and anonymity effects*, [w:] S. Woolgar (ed.), *Virtual society? Technology, cyberbole and reality*, Oxford: Oxford University Press.
- Watts B. (2008), *What are today's social evils? The results of a web consultation*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Watts D.J. (2003), *Six degrees: The new science of networks*, London: W.W. Norton.
- Watts D.J. (2004), *Small worlds: The dynamics of networks between order and randomness*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- WCAN (Warwickshire Community Action Network) (2002), *Networking or not working: A training resource pack*, Leamington Spa: Community Action Forum (Warwick District).
- Webb, S. and Animashaun, H. (2007), *Using technology for community groups*, London: Community Sector Coalition/Community Development Foundation.

- Webber M.M. [1963], *Order in diversity: community without propinquity*, [w:] W.J. Lowdon (ed.), *Cities and space: The future use of urban land*, Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
- Weber M. [1947], *The theory of social and economic organisation*, New York, NY: Free Press.
- Weeks J. [2000], *Making sexual history*, Cambridge: Polity Press.
- Wellman B. [1979], *The community question: the intimate networks of East Yorkers*, „American Journal of Sociology”, vol. 84, s. 1201–1231.
- Wellman B. [2000], *Network capital in a multi-level world: getting support from personal communities*, [w:] L. Nan, K. Cook and R. Burt (eds), *Social capital: Theory and research*, Chicago, IL: Aldyne de Gruyter.
- Wellman B. [2002], *Little boxes, glocalization, and networked individualism*, [w:] M. Tanabe, P. van den Besselaar and T. Ishida (eds), *Digital cities II*, Berlin: Springer-Verlag.
- Wellman B. (ed.) [2006], *Personal networks in the 21st century*, special issue of *Social Networks*, vol. 28.
- Wellman B. and Haythornthwaite C. (eds) [2002], *The Internet in everyday life*, Oxford: Blackwell.
- Wenger E., McDermott R. and Snyder W.M. [2002], *Cultivating communities of practice*, Boston: Harvard Business School Press.
- Werbner P. [1988], *Taking and giving: working women and female bonds in a Pakistani immigrant neighbourhood*, [w:] S. Westwood and P. Bhachu (eds), *Enterprising women: Ethnicity, economy and gender relations*, London: Routledge.
- Werbner P. [1990], *The migration process: Capital, gifts and offerings among British Pakistanis*, Oxford: Berg.
- Wetherell M., Lafleche M. and Berkeley R. (eds) [2007], *Identity, ethnic diversity and community cohesion*, London: Sage Publications.
- Wharf Higgins J., Naylor P.-J. and Day M. [2008], *Seed funding for health promotion: sowing sustainability or scepticism?*, „Community Development Journal”, vol. 43, s. 210–221.
- Wheatley M.J. [1992], *Leadership in the new science: Learning about organisation from an orderly universe*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Wheeler W.M. [1928], *Emergent evolution and the development of societies*, New York, NY: WW Norton.
- White H.C. [1963], *An anatomy of kinship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- White L.E. [1950], *Community or chaos*, London: National Council for Social Service.
- White L. [2001], *Effective governance: complexity thinking and management science*, „Systems Research and Behavioural Science”, vol. 18, s. 241–257.
- Williams C. and Windebank J. [2000], *Helping each other out? Community exchange in deprived neighbourhoods*, „Community Development Journal”, vol. 35, s. 146–156.
- Williams C. and Windebank J. [2003], *Poverty and the third way*, London: Routledge.
- Williams C., Lee R., Leyshon A. and Thrift N. [2001], *Bridges into work: An evaluation of Local Exchange Trading Schemes (LETS)*, Bristol: The Policy Press.
- Williams G. [1973], *Ways in for a community development worker*, *Talking Point*, no 10, Newcastle-upon-Tyne: ACW.
- Williams P. [2002], *The competent boundary spanner*, „Public Administration”, vol. 80, s. 103–124.
- Williams R. [1976], *Keywords: A vocabulary of culture and society*, Glasgow: Collins.
- Williamson O.E. [1975], *Markets and hierarchies: Analysis and anti-trust implications*, New York, NY: Free Press.
- Wilson E.O. [1998], *Consilience: The unity of knowledge*, London: Little, Brown and Company.
- Wilson M. and Wilde P. [2001], *Building practitioner strengths*, London: Community Development Foundation.
- Wollebaek D. and Selle P. [2002], *Does participation in voluntary associations contribute to social capital? The impact of intensity, scope and type*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, vol. 31, s. 32–61.
- Womankind Worldwide [2000], „Exchanging skills and experiences”, Newsletter, Winter.
- Woodward V. [2005], *Engaging civil society, civil renewal and active learning for active citizenship*, „The Development Education Journal”, vol. 12, s. 9–11.
- Woolcock M. [1998], *Social capital and economic development: towards a theoretical synthesis and policy framework*, „Theory and Society”, vol. 27, s. 151–208.
- Woolcock M. [2001], *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*, „ISUMA Canadian Journal of Policy Research”, vol. 2, s. 11–17.
- Worpole K. and Knox K. [2007], *The social value of public spaces*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Wrench J. [2007], *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU*, Aldershot: Ashgate.
- Young F. and Glasgow N. [1998], *Voluntary social participation and health*, „Research on Aging”, vol. 20, s. 339–362.
- Young M. and Willmott P. [1957], *Family and kinship in East London*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Younghusband E. [1968], *Community work and social change: A report on training*, London: Longman.
- Zeldin T. [1994], *An intimate history of humanity*, London: Sinclair- Stevenson.
- Zetter R., Griffiths S. and Nando S. [2005], *Social capital or social exclusion? The impact of dispersal on UK refugee organisations*, „Community Development Journal”, vol. 40, s. 169–181.
- Zetter R., Griffiths D. and Sigona M. [2006], *Immigration, social cohesion and social capital: What are the links?*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Zipf G.K. [1965], *Human behavior and the principle of least effort*, New York, NY: Hafner.

Tytuł oryginału: **The well-connected community. A networking approach
to community development**

Wydawnictwo: **The Policy Press, University of Bristol**

© 2004 **Alison Gilchirt**

Autoryzowane tłumaczenie z wydania: **The Policy Press**

Polskie wydanie opublikowane w porozumieniu z **Eulama International Literary Agency**,
Rzym, Włochy

www.policypress.co.uk

Redaktor serii: **Paweł Jordan**

Redaktor naukowy: **dr Bohdan Skrzypczak**

Tłumaczenie: **Alicja Unterschuetz**

Redakcja merytoryczna: **Marta Wieczorek**

Korekta: **Weronika Girys-Czagowiec**

Projekt graficzny serii: **Marta Malesińska [manukastudio.pl]**

© **Copyright by Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2014**

ISBN: 978-83-62380-20-6

Cytowanie oraz wykorzystywanie danych jest dozwolone z podaniem źródła

Wydawca:

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL

ul. Paca 40, 04-386 Warszawa

tel. 22 121 59 10, wew. 10

e-mail: biuro@cal.org.pl

www.cal.org.pl

Druk:

Drukarnia Pasaż sp. z o.o.

30-363 Kraków ul. Rydlówka 24

Nakład 2000 egzemplarzy

EGZEMPLARZ BEZPŁATNY [PUBLIKACJA BEZPŁATNA]