

Pracowania Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

Wizjonerzy działacze brokerzy zasobów

Badanie wpływu absolwentów
Programu Liderzy PAFW

LIDERZY PAFW 

Raport

dla Stowarzyszenia Szkoła Liderów
oraz Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności



Warszawa, sierpień 2012

Tekst i redakcja: Hubert Borowski, Łukasz Ostrowski, Maria Wiśnicka

Zespół badawczy: Anna Biernat, Hubert Borowski, Piotr Dubiniec, Jan Dzierzgowski, Aleksandra Gołdys, Adam Gołubowski, Paweł Hess, Zuzanna Jendryczko, Joanna Jurkiewicz, Joanna Kozera, Darek Kraszewski, Łukasz Ostrowski, Maja Rzeplińska, Monika Stec, Elżbieta Świdrowska, Maria Wiśnicka

Projekt graficzny i skład: Kotbury.pl

Korekta: Agnieszka Zygmunt

Badania w oparciu, o które powstał raport zostały zrealizowane przez Fundację Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” w ramach programu „Monitoring, Ewaluacje, Analizy (MEVA)” Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI



Raport jest udostępniony na licencji Creative Commons: Uznanie autorstwa, Na tych samych warunkach 3.0. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Fundacji PBIS Stocznia i Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści pod warunkiem wskazania Fundacji PBIS Stocznia i Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności jako właścicieli praw do tekstu oraz zachowania niniejszej informacji licencyjnej tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja.

Warszawa, 2012

Spis treści

Wstęp	4
Kim są liderzy?	6
1. Obiektywnie	6
2. Według samych liderów	6
3. Według badaczy	7
Narzędzia wpływu lidera	10
1. Zasoby i okazje	10
2. Ludzie	12
3. Instytucje	15
4. Pozycja lidera w społeczności	18
5. Samorząd	20
6. Diagnoza społeczności	22
7. Wizja	25
Działania lidera	29
1. Pola działań liderów	29
2. Formy działań liderów	30
Wpływ lidera	33
1. Wpływ lidera na ludzi – korzyści i zmiany	33
2. Wpływ lidera na instytucje – od zewnątrz i od środka	36
3. Wpływ lidera na społeczność	38
4. Zmiany systemowe – podchwytywanie impulsów	40
Bariery wpływu	42
Przypisy – rola programu	44
Aneks metodologiczny	46
1. Badanie jakościowe	46
2. Badanie ilościowe	47

Wstęp

Program „Liderzy PAFW” skierowany jest przede wszystkim do aktywnych uczestników lokalnych projektów finansowanych w ramach różnych programów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Prowadzi go Stowarzyszenie Szkoła Liderów, które od wielu lat wspiera osoby podejmujące działania na rzecz swoich społeczności, angażujące innych w aktywność społeczną i wprowadzające zmiany w swoim otoczeniu. Program trwa 15 miesięcy. Uczestnicy otrzymują długofalową pomoc w rozwoju liderkim: pracują z tutorem – osobą wspierającą indywidualny rozwój, biorą udział w cyklu czterech szkoleń i warsztatów, uczestniczą w wizytach studyjnych w wybranych organizacjach. Po zakończeniu programu jego absolwenci mają możliwość skorzystania z oferty programu „Alumni”: uczestniczenia w spotkaniach ze znanymi osobami życia publicznego, brania udziału w warsztatach tematycznych, uzyskania dotacji z funduszu rozwojowego, wyjechania na wizytę studyjną do USA, wymieniania się doświadczeniami z innymi absolwentami w trakcie corocznych zjazdów czy poprzez portale społecznościowe. To, co stanowi o wyjątkowości programu, to przede wszystkim bliska, wielomiesięczna relacja lidera z tutorem, owocująca opracowaniem ścieżki rozwoju każdego uczestnika oraz więzi powstające pomiędzy liderami w trakcie pracy grupowej.

Dotychczas zrealizowano siedem edycji programu. Łącznie ukończyło go 380 liderów lokalnych z całej Polski. Założenia i metody pracy były modyfikowa-

ne z edycji na edycję. Obecnie podstawowy cel programu można opisać jako wzmocnienie i rozwinięcie kompetencji liderkich uczestników, aby potrafili rozpoznawać potrzeby społeczności lokalnej, planować i przeprowadzać w niej zmiany, i by – świadomi swoich wartości i celów – skutecznie komunikowali się z otoczeniem, angażowali ludzi i motywowali ich do działania, umieli zbudować zespół. Innymi słowy, by ich wpływ na społeczności, w których żyją i pracują, był większy.

Właśnie ten wpływ – jego zakres, mechanizmy, efekty – był przedmiotem badania i głównym tematem raportu. Świadomie (i w uzgodnieniu z zamawiającym badanie) **skoncentrowaliśmy się na oddziaływaniu liderów na otaczające ich środowiska społeczne, mniej interesując się zmianą, jaka zachodzi w samych liderach pod wpływem uczestniczenia w programie.** W konsekwencji badanie objęło nie tylko uczestników programu Liderzy PAFW, lecz także osoby w jakiś sposób z nimi związane: współpracowników, uczestników ich przedsięwzięć, partnerów, ważnych członków społeczności, w których pracują liderzy.

▶ Jak pracowaliśmy?

Cały projekt badawczy można podzielić na dwa etapy: 1) przygotowanie i 2) realizację badania. W ramach przygotowania wspólnie z zespołem Szkoły Liderów, przedstawicielami liderów i tutorów programu, odtworzyliśmy założenia dotyczące efektów programu (tzw. teorię wpływu lidera). Teoria ta stanowiła punkt odniesienia przy każdym kolejnym kroku: określaniu pytań badawczych, konstruowaniu narzędzi do badania jakościowego i ilościowego, analizie i interpretacji wyników. Także na etapie przygotowania prowadzono analizy typu *desk research*. Jedna dotyczyła metodologii badań ewaluacyjnych programów liderkich i posłużyła do lepszego przygotowania i przeprowadzenia etapu badawczego. Drugi *desk research* obejmował teorie i badania dotyczące wpływu liderów/kluczowych osób na rozwój lokalny. W tym przy-

padku chodziło o znalezienie mechanizmów zmiany w społeczności lokalnej innych niż te, które zakłada program Liderzy PAFW.

Etap realizacji badania objął dwa rodzaje badań: jakościowe (studia przypadków przeprowadzane w trzynastu społecznościach, w których działają liderzy) oraz ilościowe (ankieta internetowa kierowana do wszystkich absolwentów sześciu¹ edycji programu, wzięło w niej udział 247 liderów). Szczegóły dotyczące obydwu badań znajdują się w Aneksie metodologicznym.

▶ Jak czytać raport?

Raport organizujemy wokół pytań o wpływ liderów na otaczającą ich rzeczywistość społeczną. Co pozwala im mieć wpływ na społeczność (rozdział 03)? Na co liderzy faktycznie wpływają (rozdział 05)? I co ich wpływ ogranicza (rozdział 06)? Jednocześnie zastrzegamy, że metodologia badania umożliwi określenie mechanizmów oraz kierunków wpływu, natomiast nie pozwala na ustalenie wielkości tego wpływu. To drugie wymagałoby pre-testu – badania społeczności sprzed rozpoczęcia działalności lidera, co w rzeczywistości wydaje się mało realne.

Wnioski prezentowane w raporcie pochodzą przede wszystkim z badań jakościowych, a dane ilościowe stanowią tylko ich uzupełnienie (akapity opisujące wyniki badania ilościowego zaznaczamy innym formatowaniem – błękitnym tłem). Ma to swoje konsekwencje. Po pierwsze, w raporcie piszemy o typach, mechanizmach, zjawiskach, których nie sposób skwantyfikować na podstawie kilkunastu przypadków, które analizowaliśmy. Ponieważ badanie ilościowe realizowane było jedynie z liderami, nadanie wymiaru ilościowego wielu naszym twierdzeniom nie jest możliwe.

Po drugie, mechanizmy i zjawiska opisujemy na podstawie pogłębionych badań jakościowych – tylko

dzięki temu mogliśmy poznać je, mamy nadzieję, dokładnie. Niektóre zjawiska – rzadkie, mające charakter anegdotyczny – w sposób naturalny znikają z naszego opisu. Przykładów używamy, aby uplastyczyć opisy (nie jako dowodów), i nie w każdym przypadku wydały nam się one konieczne.

Warto także dodać, że staramy się unikać dzielenia liderów na kategorie ze względu na ich „jakość” – przy całym wysiłku włożonym w ich poznanie, wydało nam się to aroganckie. Poza tym w raporcie analizujemy liderów pod wieloma różnymi aspektami i sprawdzanie ich wszystkich do jakiegoś jednego wymiaru uważamy za zbytne uproszczenie.

Ważna uwaga dotyczy wykorzystywanego w raporcie określenia „liderzy”. Używając go, mamy na myśli absolwentów programu Liderzy PAFW prowadzonego przez Szkołę Liderów. Jeżeli w danym miejscu chodzi o szersze znaczenie tego pojęcia (liderzy lokalnej społeczności jako tacy), staramy się to zaznaczyć w tekście raportu.

¹ W czasie rozpoczęcia projektu badawczego siódma edycja była jeszcze realizowana, dlatego jej absolwentów nie uwzględniono w badaniu

Kim są liderzy

Raport rozpoczynamy od swoistej „charakterystyki bohatera”, w której staramy się odpowiedzieć na pytania o to, jacy są liderzy. Opisujemy ich z trzech różnych perspektyw: korzystając z „twardych” danych metryczkowych, odwołując się do deklaracji i auto-definicji oraz na podstawie własnych spostrzeżeń poczynionych w trakcie realizacji badań.

1. Obiektywnie

Według danych z badania ilościowego absolwentów programu, są to osoby głównie między 30. a 60. rokiem życia. Jest wśród nich niemal tyle samo 30-, 40- i 50-latków. Jedynie co dziesiąty absolwent ma poniżej 30 lat, a jedynie co dwudziesty – powyżej lat 60. Częściej to kobiety niż mężczyźni (w stosunku 2:1). Są bardzo dobrze wykształceni – tylko co dziesiąty zakończył edukację na etapie szkoły średniej (w tym pomaturalnej). Dwie trzecie legitymuje się dyplomem magistra, a aż 13% ukończyło dodatkowo studia podyplomowe, doktoranckie bądź MBA. 2% liderów wykłada na wyższej uczelni.

Większość z absolwentów programu Liderzy PAFW jest aktywna zawodowo – 68% deklaruje, że ma stałą pracę, 14% – własną firmę (lub działalność gospodarczą), a 3% zajmuje się rolnictwem. Co ósmy absolwent programu znajduje się na emeryturze bądź

rencie, 1% nie pracuje i zajmuje się domem, a 2% przebywa na urlopie macierzyńskim lub wychowawczym.

Większość z absolwentów programu mieszka na wsi lub w miastach do 20 tys. mieszkańców (40% na wsi, 29% w małych miastach), ale aż 32% mieszka w ośrodkach miejskich większych niż 20 tys. mieszkańców.

Większość z liderów pełni jednocześnie szereg funkcji zawodowych i społecznych.

Niemal wszyscy (93%) absolwenci programu należą do przynajmniej jednego stowarzyszenia lub fundacji. Przeciętnie należą do 2,2 takich organizacji (biorąc pod uwagę, tylko osoby należące do przynajmniej jednej takiej organizacji). Co ósmy lider (dokładnie 13%) należy do organizacji społecznych „starego trzeciego sektora”².

Co trzeci lider pracuje w jakiejś instytucji publicznej. Przede wszystkim są to szkoły – 8% to dyrektorki i dyrektorzy szkoły, a 14% to nauczyciele. Liczba osób związanych ze szkolnictwem jeszcze rośnie, jeżeli zwrócimy uwagę na osoby, które dawniej piastowały funkcję dyrektora szkoły (5% liderów) oraz te, które w przeszłości były nauczycielami (13% liderów). Poza tym wśród liderów są także przedstawiciele innych lokalnych instytucji, ale znacznie mniej liczni (dyrektor domu kultury – 2%, pracownicy domu kultury – 2%, pracownicy biblioteki – 2%). Z innych funkcji wartych zauważenia – 5% liderów jest redaktorami lub wydawcami lokalnych gazet.

12% liderów pracuje w administracji lokalnej. Przede wszystkim są to pracownicy urzędu gminy (8%), ale także wicewójtowie (1%). To nie jedyne ich związki z lokalną administracją – 5% z nich jest członkami albo członkiniami zespołów o charakterze doradczym przy UG, 4% – przy radzie powiatu, 2% – przy urzędzie wojewódzkim, a 1% – przy urzędach centralnych. Oprócz tego 2% liderów pełni funkcję pełnomocników ds. organizacji pozarządowych, a 7% jest członkami lokalnej rady pożytku publicznego

² Tj. Ochotnicze Straże Pożarne, Koła Gospodyń Wiejskich, Ludowe Zespoły Sportowe, wspólnoty parafialne.

lub innego stałego ciała konsultacyjnego. Liderzy zajmują także wybieralne funkcje w samorządzie. 1% z odpowiadających na pytania ankiety piastuje obecnie stanowisko wójta, również 1% – stanowisko burmistrza. Dużo częściej liderzy byli radnymi gminy (7%) lub powiatu (4%). 1% z nich jest sołtysami. W sumie połowa liderów kiedykolwiek startowała w wyborach na jedno z tych stanowisk.

2. Według samych liderów

▶ Raczej działacz niż lider

Osoby, które ukończyły program Liderzy PAFW, z pewną rezerwą odnoszą się do określenia „lider”. Wolą siebie widzieć raczej jako **sprawnych organizatorów** czy osoby, które potrafią załatwiać różne sprawy, niż abstrakcyjnych liderów. Myślą o sobie jako o ludziach robiących coś ważnego (program Liderzy PAFW wyraźnie podniósł ich poczucie wartości), ale i konkretnego.

Liderzy, mówiąc o swojej aktywności społecznej, podkreślają, że robią coś dla innych: *Nie robię rzeczy dla glorii, satysfakcji osobistej. Jeśli chodzi o rzeczy, które robię, to myślę, że społeczeństwo jakoś na tym zyskuje.* W tym cytacie widać jednak, że liderzy czują swoją wyjątkowość na tle społeczności, czują że dużo jej dają: *Ja tak zawsze miałam, nie zawsze to się podoba, bo ludzie żyją spokojnie, a tu jakiś wariat mówi, że tu coś można zmienić, zrobić.* Dlatego w unikaniu słowa **lider** można wyczuć pewną kokieterię.

Łatwiej przychodzi im za to mówienie o liderowaniu (przewodzeniu, rządzeniu) w działaniach, przedsięwzięciach. Tutaj są dość jednomyślni. Wiedzą, że potrafią organizować pracę innych w efektywny sposób. Liderzy widzą się jako osoby skuteczne, które potrafią załatwiać różne rzeczy. Mają doświadczenie przezwyciężenia wielu barier (finansowych, instytucjonalnych, ludzkich) i wiedzą, że po prostu są w realizowaniu działań sprawni: *To, co myśmy zrobili, to było rzucanie się z motyką na słońce. (...) Nie można zrażać się trudnościami, trzeba być jak skała.*

Często czują się osobami od robienia tego, czego inni nie potrafią, „do zadań specjalnych”. Ale brakuje dobrego słowa na określenie tego, co właściwie liderzy robią, co czyni ich wyjątkowymi. Brakuje im etykiety, którą mogliby się posługiwać w komunikacji – **słowo „lider” nie jest słowem oswojonym**. Liderem można zostać nazwanym, ale nie powiedzieć tak o sobie. Liderom brakuje dobrego określenia dla samych siebie, które tłumaczy ich działanie – brakuje tożsamości (albo tylko jej nazwy), która byłaby rozumiana lokalnie przez innych.

3. Według badaczy

▶ Sprawni realizatorzy projektów

Liderzy, z którymi rozmawialiśmy, to osoby ze skłonnością do społecznego działania. Często należeli do harcerstwa, w szkołach byli przewodniczącymi klasy, prowadzili gazetki, organizowali kluby, angażowali się w lokalną politykę, pracowali w szkołach lub instytucjach kultury. Wówczas nie byli jeszcze określani mianem „liderów”. Większości z nich tożsamość tę zaoferowała dopiero Szkoła Liderów i uczestnictwo w jej programie.

Obecnie liderzy działają, wprowadzając w życie projekty społeczne. Większość z nich w ten sposób trafiła do programu – realizując projekt ze środków PAFW. Ze względu na kryteria rekrutacji, działanie projektowe jest w zasadzie cechą definicyjną lidera PAFW.

Rozpoczynają działanie projektowe skuszeni możliwością zdobycia pieniędzy na działalność społeczną.

Pierwszy projekt jest dla lidera momentem inicjacji. Realizując go, odkrywa on trzeci sektor wraz ze wszystkimi możliwościami, które stwarza.

Lider zyskuje nagle dostęp do środków finansowych, wpada w sieć organizacji wspierających, fundatorów, szkoleń, kursów, poradników, stron internetowych, konferencji, zyskuje kontakty i wiedzę o różnego rodzaju okazjach (konkursach, programach, stypendiach itp.). Rozumie, że może mieć wpływ na rzeczywistość –

wpływ realny i znacznie większy niż ma przeciętny człowiek. Odkrycie trzeciego sektora daje liderowi szerokie możliwości, a jednocześnie mocno go kształtuje, wpływa na sposób myślenia i działania. Realizując kolejne projekty, liderzy coraz lepiej poznają realia funkcjonowania organizacji pozarządowych – **stają się lokalną awangardą nowoczesnego trzeciego sektora**. Razem z pieniędzmi i możliwościami przejmują kulturę organizacyjną, filozofię i ideologię NGO-sów. Stopniowo coraz bardziej się profesjonalizują, działają projektowo, adaptują oprzyrządowanie związane z zarządzaniem organizacją (wizja, diagnoza, ewaluacja, strategia, promocja, wizerunek) oraz nowy język mówienia o działalności społecznej (projekt, beneficjent, grant, lider, wolontariat, wkład własny, wniosek, SWOT).

Przez wiele osób ważnych w mieście lider jest traktowany jako wyrobnik od pisania projektów i ich „obrabiania” – administrowania, rozliczania, księgowania. Szczególnie dało się to odczuć podczas rozmowy z księdzem, który umniejsza jego działalność do roli rzemieślnika, wypowiada się o nim protekcjonalnie. Ksiądz to przecież pasterz, zajmuje się duszą, a lider zajmuje się tylko kasą i jej zdobywaniem [fragment raportu ze studium przypadku].

► **Pomiędzy działaniem projektowym a społecznym**

Bywa, że ten nowy styl działania społecznego, nowa kultura organizacyjna, budzi w otoczeniu lidera nieufność, niechęć, podejrzania. NGO proponują nieco inną formułę i kulturę działalności niż organizacje społeczne o dłuższej tradycji (jak np. OSP, KGW, koła

przy parafiach, harcerstwo, czyn społeczny). Obecność pieniędzy w działaniu społecznym jest czymś nowym. Dla ludzi w otoczeniu lidera zasady działania trzeciego sektora są często niejasne – stąd podejrzania o przekręty i defraudacje. Stąd też stałe wątpliwości „czy lider robi to społecznie?” i powracające rozróżnienie na „działanie projektami” i „prawdziwą działalność społeczną”. Liderzy przeważnie dużą część swojej pracy wykonują bez wynagrodzenia, a wkładają w nią wiele serca i zaangażowania. Jednak tryb projektowy sprawia, że dla wielu osób z zewnątrz ich działanie traci wartość pracy społecznej. Wątpliwości pojawiające się w otoczeniu liderów nie są całkiem bezpodstawne. W ich działalności można dostrzec pewnego rodzaju **napięcie pomiędzy działaniem „projektowym” a działaniem „społecznym”**. Wchodząc na drogę NGO-izacji³, liderzy napotykać różne rafy, między którymi lawiruje cały trzeci sektor.

Bywa, że działalność lidera staje się całkowicie zależna od dopływu zewnętrznych środków. Problemem jest też trwałość rezultatów. Projekty toczą się, gdy są dofinansowane, ale ich życie kończy się wraz z końcem finansowania: *[Gazetka stworzona przez młodzież] rozchodziła się w okamgnieniu(...) ludzie przychodzili, pytali o nią. Niestety, skończył się projekt i pieniądze, i skończyła się gazeta.*

Liderka wraz z mężem intensywnie namawiali i zachęcali mieszkańców do pomocy nad wspólnym dziełem. W efekcie wytworzyła się grupa około 20–30 ludzi, którzy stale i bezinteresownie pracowali na rzecz remontu Ośrodka. Wszyscy respondenci wspominali ten czas jako akt niezwykłej ludzkiej solidarności i współpracy w imię celów społecznych [fragment raportu ze studium przypadku].

³ Czyli profesjonalizacji działań społecznych, ujęcia ich w sformalizowane struktury organizacji pozarządowej.

Tymczasem działania najważniejsze dla społeczności – takie, które przeżywa ona jako wspólnota, a nie jest ustawiona wyłącznie w roli konsumenta – często organizowane są bez projektu i zewnętrznego dofinansowania.

Działanie projektowe realnie zwielokrotnia wpływ liderów, jednak niesie ze sobą również pewne potencjalne **ryzyka**. W działaniach społecznych ważne jest nie tylko osiągnięcie rezultatów. Dużo pozytywnych rzeczy wydarza się zazwyczaj „przy okazji”: ludzie mają okazję, by spotkać się ze sobą, razem pracować na rzecz wspólnoty, kształtują się pozytywne nawyki pomocy i współpracy. Zbytne nastawienie na osiągnięcie celu, skupienie się na wykonywaniu projektów, może odsunąć te wartościowe zjawiska na drugi plan. Wspólnota ma wtedy nowy plac zabaw, ale nie jest to „jej” plac.

Po latach dobrej passy, od roku 2006 do początków 2008, przyszła kilkumiesięczna stagnacja w działalności stowarzyszenia, spowodowana brakiem funduszy na realizację nowych pomysłów i projektów. Rok 2009 był przełomowy, bowiem pojawiły się nowe projekty unijne, które umożliwiły dalszy rozwój organizacji [fragment raportu ze studium przypadku].

Bywa, że łatwy dostęp do środków finansowych i nadmierne skupienie na celu projektu rozleniwia liderów – praca nad wciąganiem innych do swoich przedsięwzięć jest bardzo trudna. Dofinansowany projekt łatwiej zrealizować bez prawdziwego zaangażowania innych. Liderzy mogą się do tego przyzwyczaić i w dłuższej perspektywie potrzebować społeczności tylko w roli beneficjentów, a nie najważniejszych współpracowników.

Narzędzia wpływu lidera

1. Zasoby i okazje

Łapacze okazji, brokerzy⁴ zasobów

Istota liderstwa w większości badanych przypadków polega na umiejętnym wykorzystywaniu nadarżających się okazji, zdobywaniu i „przetwarzaniu” różnego typu zasobów. Czym dysponują liderzy?

1. Mają **umiejętności** rzadkie i cenne dla społeczności, w których pracują. Przede wszystkim potrafią zdobywać środki zewnętrzne dzięki biegłości w pisaniu wniosków; potrafią też nimi zarządzać (rozliczać, księgować). Liderzy umieją także zachęcać innych do działania dzięki swoim zdolnościom interpersonalnym; zazwyczaj są otwartymi, ujmującymi i energicznymi osobami (szerzej piszemy o tym w punkcie 2. Ludzie).
2. Orientują się w **dostępnych lokalnie zasobach**: wiedzą, od kogo i gdzie zdobyć sprzęt nagłaśniający, kamerę, kto użyczy sali; wiedzą też, jakie środki i w jaki sposób można pozyskać lokalnie (od samorządu, organizacji grantowej). Liderzy

mają kontakty do osób, które mogą pomóc, dzieląc się fachową wiedzą, i które, dzięki swojemu doświadczeniu i pozycji, ułatwią realizację przedsięwzięcia, doradzą, wskażą rozwiązanie.

3. Mają **kontakty ponadlokalne** i potrafią z nich korzystać. Dla liderów największe znaczenie mają relacje nawiązane z organizacjami grantodawczymi, których wsparcie nie musi ograniczać się do pieniędzy, oraz innymi liderami poznanymi w Szkole Liderów. Prócz tego korzystają oni ze znajomości osób ze świata biznesu, nauki, kultury, zapraszając je np. do udziału w projektach w roli instruktorów.
4. **Prowadzą organizacje lub kierują instytucjami**, które mogą zapewniać darmową przestrzeń i niewielkie granty ułatwiające działanie społeczne innym. Nie bez znaczenia jest też fakt, że organizacja czy instytucja ma osobowość prawną potrzebną do ubiegania się o fundusze, zawiązywanie formalnych partnerstw itp. (więcej na ten temat piszemy w punkcie 3. Instytucje).

Ważne, że opisane wyżej zasoby są przez lidera wykorzystywane nie tylko na rzecz własnych przedsięwzięć, lecz także jako wsparcie działań innych. Poprzez przekazywanie informacji, sieciowanie, podpowiadanie, polecanie, udzielanie wsparcia finansowego, organizacyjnego, sprzętowego ułatwiają innym bycie aktywnym społecznie. **Działają jak brokerzy – obracając zasobami**, pomnażają płynące z nich zyski.

Podobnie jest z nadarżającymi się okazjami – konkursami grantowymi, programami, partnerstwami, szkoleniami. Liderzy zarówno wykorzystują je dla siebie i swoich przedsięwzięć, jak i włączają w nie innych.

⁴ Pojęcia „broker” używamy w znaczeniu metaforycznym, widząc analogię pomiędzy sposobem działania liderów lokalnych i brokerów. Przyjmujemy, że liderzy funkcjonują w ramach „rynku kapitałowego”, (z tym, że w ich przypadku jest to kapitał ludzki, a przede wszystkim społeczny), potrafią się na nim dynamicznie poruszać, świadczą usługi dla innych, pośredniczą, reprezentują interesy jakichś grup (społecznych), a przede wszystkim obracają zasobami (o różnym, nie tylko finansowym, charakterze) w celu namnażania tych zasobów, powiększania kapitału (nie własnego ani nie klienta, ale społecznego).

To zachęcanie innych, podtykanie okazji, wskazywanie możliwości oraz odpowiadanie na zgłoszoną przez kogoś potrzebę wydaje się być najistotniejszym mechanizmem wpływu lidera – **przywództwem „na przynętę”**. To sposób na dzielenie się odpowiedzialnością, pracą, a w niektórych przypadkach – nawet na przygotowanie następcy. Jest to także istotne, gdy chodzi o budowanie środowiska czy mobilizowanie innych do działania.

Co według samych liderów jest najważniejsze, by skutecznie realizować działania społeczne? W kolejności od najczęściej wskazywanych są to: gotowość ludzi do pomocy i wspólnej pracy (38% uznało to za najważniejsze), sprawdzeni współpracownicy (21%), środki finansowe (15%), chęć mieszkańców do uczestniczenia w działaniach (17%). Pozostałe kategorie – sukces poprzednich projektów, dobre kontakty z ważnymi osobami, sale, pomieszczenia, sprzęt – choć też uznawane za istotne, rzadko wskazywano jako najważniejsze.

Wykres 1. Co jest dla Pana/i konieczne, aby skutecznie realizować działania społeczne?



Zakotwiczenie w programach PAFW

Elementem sprawności liderów w łapaniu nadarzących się okazji jest biegłość w korzystaniu z programów PAFW.

Najczęściej trafiają oni do Szkoły Liderów ze względu na to, że realizowali jakiś program PAFW, ale po jej ukończeniu pozostają w orbicie PAFW. Prawdopodobnie są coraz sprawniejsi w ubieganiu się o granty i lepsi w tym od konkurencji. W tym kontekście pojawia się (i, niestety, zostaje bez odpowiedzi) pytanie o to, jaki odsetek wśród beneficjentów programów PAFW stanowią weterani, a jaki – początkujący oraz – co ważne z punktu widzenia planowania strategii programów – jaka proporcja byłaby pożądana.

W tym miejscu można by mieć wątpliwości, czy nasi liderzy nie popadają w „projektozę”, chorobę opisywaną przez obserwatorów III sektora⁵, a polegającą na zdobywaniu zasobów w oderwaniu od wartości, celów, dla jakich została powołana organizacja lub zainicjowane działanie społeczne. Nawet jeśli liderzy nie mają spójnych, długofalowych, kompletnych wizji i dalekosiężnych celów, z naszej perspektywy ich działania mają sens. Z drugiej strony, bycie „liderem od projektów” bywa krytykowane przez przedstawicieli lokalnych społeczności (szerzej pisaliśmy o tym w poprzednim rozdziale).

Fakt, że liderzy tak sprawnie korzystają z źródeł finansowania związanych z PAFW, mógłby wywoływać niepokój, czy nie podporządkowują oni „sztucznie” swoich działań celom i wartościom ważnym dla Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. W badaniach terenowych nie wydało się to szczególnie istotnym problemem – liderzy raczej łatwo wykorzystują projekty do robienia tego, co im zdaje się ważne. Sprawność w korzystaniu z źródeł finansowania oznacza także sprawność w znajdowaniu projektów odpowiadających danej jednostce.

⁵ Dyskusję na ten temat rozpoczęła Agnieszka Graff artykułem „Urzędasy, bez serc, bez ducha”

(http://wyborcza.pl/1,75515,7425493,Urzedasy__bez_serc__bez_ducha__Organizacje_pozarządowe_.html).

Poza tym liderzy masowo sięgają po środki z innych źródeł niż te związane z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności. Wskazuje na to rozkład odpowiedzi na pytanie: z jakich źródeł pozyskiwał/a Pan/i środki na swoje działania w ciągu ostatnich dwóch lat? Najczęstsze źródła finansowania, po które sięgają liderzy, to źródła samorządowe (korzysta z nich trzech na czterech absolwentów programu) oraz publiczne – Unii Europejskiej (60%) i rządowe (50%). 14% liderów sięgało po zagraniczne programy pomocowe (jak Norweski Mechanizm Finansowy). To także wsparcie innych organizacji pozarządowych – krajowych (40%) i zagranicznych (17%). Prócz tego, powszechne są składki członkowskie (50%) oraz darowizny od osób fizycznych (48%) i firm (36%), a także dochody z mechanizmu przekazywania 1% podatku (19%).

2. Ludzie

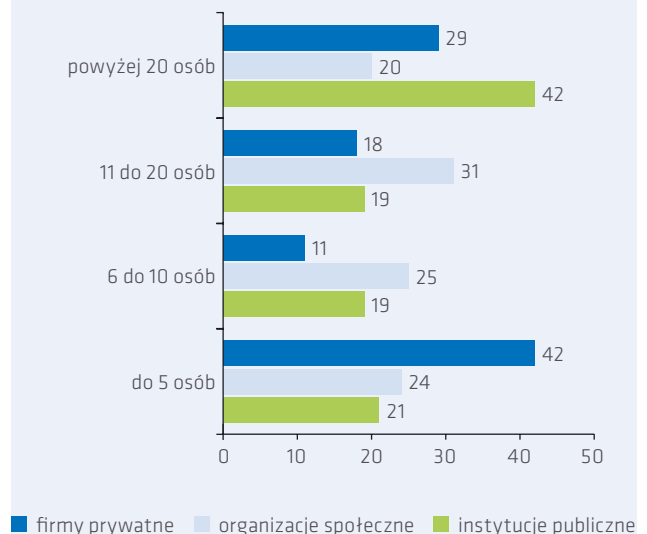
Zespół

Liderzy nie działają w pojedynkę – zazwyczaj pracują w małych, 2–3-osobowych zespołach, do których z reguły należy ktoś z rodziny (mąż, żona, siostra, córka, syn) oraz bliska współpracowniczka (w badaniu zazwyczaj była to kobieta), z którą lidera/liderkę łączą silne więzi towarzyskie. Ten niewielki zespół stanowi dla lidera ogromne (a często jedyne) wsparcie – podnosi na duchu w chwilach kryzysu, utwierdza w nowych pomysłach, wykonuje część koniecznych obowiązków. Nie jest to jednak układ profesjonalny, a raczej emocjonalny, opierający się na relacjach rodzinnych i przyjacielskich. Badani przez nas liderzy zazwyczaj nie tworzyli profesjonalnych zespołów, w których istnieje podział pracy, specjalizacja, do których dobiera się ludzi ze względu na ich kompetencje zawodowe. Wyjątkiem były sytuacje, w których lider jest szefem dużej instytucji (przedsiębiorstwa, placówki edukacyjnej), a jego liderstwo ściśle przeplata się z życiem zawodowym. Większość liderów przyznaje, że bez zespołu nie byłoby w stanie pracować, że jest to warunek ich działania. Jednocześnie wie-

lu z nich zdaje sobie sprawę, że nie umie zbudować większego i bardziej profesjonalnego zespołu.

Inny obraz wyłania się z badania ilościowego – tu tylko 19% przyznaje, że nie zarządza (formalnie) żadnym zespołem. Prawie połowa liderów (47%) zarządza ludźmi w organizacji społecznej (stowarzyszeniu lub fundacji), a 18% – w instytucji publicznej, w której pracuje. 17% zarządza ludźmi w prywatnych firmach, a 5% – w miejscach innych niż wymienione. Zespoły te są różnej wielkości. Największe istnieją w instytucjach publicznych – tu liderzy deklarują, że zarządzają średnio niemal 30 osobami. W organizacjach społecznych średnia liczba osób zarządzanych przez lidera jest niemal o połowę mniejsza i wynosi 17, podobnie jak w firmach prywatnych (bardziej szczegółowe dane na ten temat przedstawia wykres 2).

Wykres 2. Iloma osobami zarządza Pan/i bezpośrednio w firmie prywatnej/organizacji społecznej/instytucji (%)?



Jak można tłumaczyć rozbieżności pomiędzy wnioskami z badania jakościowego i ilościowego? Wydaje się, że w badaniu ilościowym liderzy opisywali zespoły w swoich miejscach pracy, wszystkie podlegające im osoby, co niekoniecznie pokrywa się z „zespołami liderскими”, a więc bliskimi współpracownikami lidera. To rozumowanie potwierdzają odpowiedzi

na pytanie o to, z iloma ludźmi liderzy konsultują swoje pomysły na działania społeczne: 25% powiedziało, że z najwyżej trzema, 36% - że z czterema czy pięcioma osobami. W sumie ponad 60% oszacowało, że grupa, z którą konsultują swoje pomysły, to nie więcej niż pięcioro ludzi.

Niektórzy liderzy starają się budować szersze środowisko poprzez utrzymywanie kontaktu z osobami biorącymi udział w ich przedsięwzięciu lub członkami założonego przez siebie stowarzyszenia. Stanowi to dla nich potencjalny zasób, który można uruchomić w razie potrzeby (np. rekrutacji uczestników do kolejnego projektu), nie jest jednak formą systematycznej, stałej współpracy.

Liderka i jej stowarzyszenie włączają się w organizację okolicznościowych wydarzeń w świetlicach wiejskich. Każdorazowo organizuje zebranie, na którym następuje podział zadań, przygotowuje i rozwiesza plakaty, powiadamia mieszkańców osobiście lub z pomocą wolontariuszy, pukając od drzwi do drzwi [fragment raportu ze studium przypadku].

Nieco inaczej wyglądają relacje z pojedynczymi osobami o wyjątkowych kompetencjach lub możliwościach. Liderzy pielęgnują kontakty z ludźmi, którzy mogą im pomóc: poprowadzić warsztaty dla młodzieży, pomóc zdobyć dofinansowanie itp. Tu możemy mówić o współpracy, ale nastawionej na rozwiązanie konkretnego problemu lub realizację określonego zadania.

Mobilizowanie społeczności

Jeśli chodzi o dalszych stałych współpracowników, to trudno określić jednoznacznie, jak duża jest to grupa zależy to od konkretnego przypadku. Poznaliśmy liderów, którzy chcą i potrafią angażować w swoje

przedsięwzięcia wiele osób (nawet całą wieś), oraz takich, których główną bolączką jest poczucie osamotnienia i bycia lekceważonym przez współmieszkańców. Działalność liderów jest zresztą zróżnicowana i nie każda wymaga budowania bardzo szerokiego poparcia w społeczności lokalnej.

Dlaczego jednak jednym udaje się mobilizować szersze kręgi osób, a innym nie? Po pierwsze, **liderzy muszą naprawdę chcieć współpracować z różnymi ludźmi** – są tacy, którzy właściwie nie podejmowali wielu prób dotarcia do szerszych środowisk czy budowania większego zespołu, uznając, że to nie jest im potrzebne.

Z drugiej strony, **znamy przypadki świadomej i (często trudnej) pracy nad poruszeniem i włączeniem w działalność społeczną innych**, np. poprzez bezpośrednie namawianie do udziału w przygotowaniu jakiejś imprezy okolicznościowej, zmianę strategii działania, wybór projektu nie pod kątem własnych preferencji, a intuicyjnie wyczuwanych potrzeb mieszkańców. Przykładem jest tu chwilowe zawieszenie przez liderkę projektów „miękkich” na rzecz bardziej twardej, infrastrukturalnych, których efekty są namacalne i widoczne dla każdego. W znanym nam przypadku była to bardzo mądra i skuteczna strategia. Niewątpliwie budowaniu środowiska sprzyja **podjęcie tematów ważnych dla całej społeczności** (jak np. remont kościoła), nawet jeśli nie stoją one w centrum zainteresowań samego lidera. Wydaje się zatem, że większe szanse na zaangażowanie liczniejszych i bardziej zróżnicowanych grup mają liderzy dobrze rozpoznający potrzeby i wartości społeczności, w której przyszło im działać.

Znaczenie ma także sam **proces wspólnego diagnozowania** lub chociażby konsultowania pomysłów lidera przed ich realizacją. To dość oczywiste (choć nie dla wszystkich liderów), że łatwiej poczuć się odpowiedzialnym za coś, czego jesteśmy współautorami.

Być może **najważniejszym sposobem na budowanie poparcia**, szczególnie wśród tych liderów, którzy pracują w lokalnych społecznościach, jest wspomniana już **unikalna umiejętność zdobywania zasobów**

oraz sieciowania aktorów. Liderzy pokazują różne możliwości (źródła finansowania, kontakty, dostęp do zasobów), a czasem aktywnie uczestniczą w transferowaniu różnego rodzaju zasobów (np. przekazując mikrogranty, choć niekoniecznie tak oficjalnie nazywane).

W budowaniu poparcia nie pomaga natomiast konfliktowość. Wśród badanych liderów najstarsze środowiska (tzn. najmniej liczne, ograniczające się do grona ścisłych współpracowników i przyjaciół) mieli ci, w których trajektoriach leaderskich zaznacza się konflikt. Być może wynika to z faktu, że nie spotkaliśmy się z sytuacją dobrze przepracowanego konfliktu, takiego, który np. doprowadziłby do zmiany, przez większość uznanej za słuszną. W społecznościach, w których natrafiliśmy na konflikt z udziałem lidera, miał on albo charakter potencjalny, ale nie ujawniony (bo lider starał się go nie uruchamiać), albo burzliwy, przeszły, ale nie rozwiązany.

W badaniu ilościowym próbowaliśmy oszacować wielkość środowiska lidera i możliwości zmobilizowania go. Pierwsze pytanie dotyczyło liczby osób, na które lider mógłby liczyć przy realizacji dużego projektu – również dotyczyło więc jego najbliższych współpracowników. 60% liderów oszacowało, że mogłoby liczyć na pomoc do 10 osób, przy czym 37% – na najwyżej pięć osób. Średnio mowa była o 13 ludziach⁶.

Drugie pytanie dotyczyło hipotetycznej sytuacji, w której „wydarzyło się coś nagłego, co wymaga zmobilizowania możliwie dużej liczby osób do pracy”. Liderzy szacowali, że mogliby liczyć na pomoc i wsparcie średnio 42 ludzi⁷. 13% z nich szacowało, że udałoby się im zebrać do pomocy ponad 50 osób, 24% – od 26 do 50 osób. 63% liderów potrafiłoby skrzyknąć do 25 osób, przy czym aż jedna trzecia oszacowała, że byłoby to najwyżej 10 osób.

Budowanie koalicji

Niewielu liderów buduje środowisko czy koalicję oparte na wspólnocie idei, wiedzy, poglądów. **Zazwyczaj ludzie skupiają się wokół samej osoby lidera albo wokół działania**, które wydaje im się słuszne, potrzebne, ciekawe. W tym drugim przypadku trudno mówić o trwałości koalicji – stworzona na potrzeby działania przestaje istnieć po jego zakończeniu, choć, oczywiście, pozytywne doświadczenia współpracy mogą procentować na przyszłość. W trakcie badania sporadycznie odnajdywaliśmy przypadki koalicji świadomie budowanej przez lidera wokół jakiejś wizji. To świadczyło o jego wyjątkowości: dalekowzroczności, świadomości celu, umiejętności myślenia strategicznego.

Oddzielnym przypadkiem jest tworzenie koalicji jako celu samego w sobie, gdy np. lider tworzył partnerstwo lokalne lub inną strukturę współpracy między organizacjami i instytucjami. Tu można podać przykłady naprawdę udanych przedsięwzięć: stworzenie Rady Organizacji Pozarządowych, która po kilku latach działania przekształciła się w formalne ciało przy urzędzie gminy – Gminną Radę Pożytku Publicznego; Forum Inicjatyw Pozarządowych; Lokalne Grupy Działania.

Wodowanie

Jednym z najciekawszych wpływów, jakie mają liderzy na ludzi ze swojego otoczenia, jest **„wodowanie” projektów wraz z ich wykonawcami**. Liderzy często mają tendencję do robienia wszystkiego samodzielnie. Nawet jeżeli angażują do pomocy innych, to chyba częściej do kwestii technicznych. Są jednak tacy, którzy potrafią wycofać się z jakiegoś działania i zostawić je komuś innemu. Charakterystyczne,

⁶ Średnia ta jest zawyżana przez osoby, które wskazały bardzo duże potencjalne środowiska. Mniej wrażliwa miara, jaką jest mediana, wynosi dziewięć osób (co oznacza, że co najmniej połowa liderów mogłaby liczyć na pomoc co najmniej tylu osób).

⁷ Również ta średnia jest zawyżona. Mediana wynosi 20 osób – na tyle w nagłym przypadku mogłaby liczyć co najmniej połowa liderów.

że w pewnym sensie są to nadal pomysły lidera – to on zakreśla „zakres tematyczny”, ustawia innych na jakichś ważnych dla niego torach. Potrafi jednak wycofać się i zrzec się kontroli nad wszystkimi szczegółami. Nie jest to więc kwestia budowania zespołu czy sprawnego zarządzania większą ilością projektów. Nie jest to także wprost wychowywanie następców – wodowani przez lidera współpracownicy wykonują swoje własne przedsięwzięcia. To coś więcej – nadanie komuś energii do działania: *może taka jest rola tego mojego liderstwa, że jestem inicjatorem, zaczynałam (...) byłam z nimi, kiedy to się tworzyło, wspierałam, pomagałam, natomiast kiedy oni się usamodzielnili, to ograniczam się tylko i wyłącznie do kontaktów jako koordynator ze spółdzielni, który odpowiada za obiekt.*

3. Instytucje

Historie liderowania zaczynają się zwykle od określenia przez lidera swojej przynależności do instytucji lub powołania instytucji. Różnego rodzaju instytucje publiczne oraz pozarządowe dają mu wpływ na rzeczywistość. Jednak to nie sama przynależność do nich jest ważna. Prawie we wszystkich historiach liderów **instytucja jest narzędziem do realizacji projektów** i – co bardzo ważne – pozyskiwania dofinansowania. Instytucja stanowi zwykle klucz do „sejfu z pieniędzmi” na działalność społeczną. A pieniądze stwarzają możliwość działania i przyciągnięcia ludzi, są realnym instrumentem wpływu.

Organizacja pozarządowa

Dla większości liderów pierwszym wehikułem wpływu jest NGO. Czasem lider zakłada organizację, czasem jest jednym z jej założycieli, czasem dołącza do istniejącej organizacji. Niektórzy zakładają zresztą więcej niż jedną organizację, czasem „dla siebie”, kiedy indziej pomagają założyć stowarzyszenie komuś innemu.

Według danych z badania ilościowego do organizacji pozarządowych należy 93% liderów, a prawie trzy czwarte z nich jest prezesem lub członkiem zarządu choć jednej organizacji. Przeciętnie lider należy do więcej niż dwóch organizacji.

Organizacje pozarządowe powstają, oczywiście, po to, żeby działać na rzecz pewnej sprawy. Jednak w przypadku lokalnych organizacji łatwo dostrzec, że ich działalność jest zróżnicowana, a profil bardzo pojemny. Do czego liderzy wykorzystują organizację?

1. Aby **starać się o fundusze z różnych źródeł**. Niezależnie od pozytywnego efektu działań organizacji czasem trudno powiedzieć, czy powstałaby, gdyby nie było środków do pozyskania. Te motywacje zresztą mieszają się – możliwość zdobycia finansowania jest powodem instytucjonalizacji działania: *Od tego się zaczęło (...) jak już zeszliśmy się w pięć osób, zaczęliśmy rozmawiać. X rozlicza [...] stowarzyszenia, więc mówi: Są różne środki na stowarzyszenia. Może byśmy faktycznie założyli stowarzyszenie. Coś byśmy w tej wsi zrobili, coś zmienili, bo dokąd będzie tak jak jest, że nic się nie dzieje.*

Rola P. w Stowarzyszeniu ewoluowała – początkowo angażował się we wszystkie etapy prac nad realizacją projektów, z czasem, wraz ze wzrostem aktywności na innych polach, jego zaangażowanie ograniczyło się do pełnienia funkcji prezesa, a zatem spajania działań organizacji i wypełniania obowiązków formalnych. Były projekty, które sam zainicjował i realizował (warsztaty muzyczne dla dzieci, gdzie był animatorem). Obecnie stara się wspierać inicjatywy innych członków organizacji i podrzucać pomysły, licząc na ich podchwycenie i dopracowanie przez resztę zespołu [fragment raportu ze studium przypadku].

2. Żeby **mieć wolność działania i warunki, których nie daje macierzysta instytucja**. Dotyczy to, oczywiście, liderów związanych z instytucjami publicznymi. Aktywność społeczna często nie mieści się w ich skostniałych ramach. Liderzy zniecierpliwieni przeszkodami biurokratycznymi, ale także niezrozumieniem i koniecznością podporządkowania się kierownictwu (szczególnie w sytuacji, w której czują, że robią coś dobrego), budują własną instytucję: *Zaczęły się różne sytuacje w szkole, których nie rozumiałam, zastanawiano się: po co nam to? Do czego się przyda? Przecież my nic z tego nie mamy? Padały pytania o cenę księgowej. Szczególnie pytania od dyrekcji bardzo mnie bolały, bo ja się naprawdę poświęcałam, rodzina patrzyła na mnie jak na zakręconą (...). Ja nic z tego nie miałam, nigdy nie wpisywałam sobie żadnych pieniędzy jako koordynator (...) Skoro w szkole nie jestem rozumiana, wykorzystuje się te moje działania, są te wyjazdy, szkolenia, uczymy się, ale (...) to zostało później wykorzystane w taki całkiem inny sposób, bardzo prywatny – nie przeze mnie ale przez osobę, która szefuje szkole. Wtedy powiedziałam sama sobie, że nie, jeśli mam pracować, to pod innym szyldem, będę działać na rzecz dzieci, będę robić tyle ile mogę, ale po prostu już nie na czyjeś medale (...). Udało się założyć fundację.*
3. Żeby w jakiś sposób **uzupełnić macierzystą instytucję** publiczną: np. zapewnić jej ciągłość (najlepszym przykładem są tu pewnie stowarzyszenia przejmujące szkoły wiejskie) albo ominąć ograniczenia prawne (formuła stowarzyszenia bywa przede wszystkim wykorzystywana jako furtka prawna, umożliwiająca działania na rzecz szkoły, których nie można było podjąć pod jej instytucjonalną egidą, jak np. zbiórki pieniędzy).
4. Niekiedy **NGO służą liderowi jako narzędzie wpływu na samorząd**. Czasem organizacje są zresztą zakładane po prostu jako rodzaj komitetów wyborczych albo z tych komitetów się wywodzą.

Dla liderów wywodzących się z instytucji (p. 2 i 3 powyżej) NGO z czasem może stać się równie ważne jak macierzysta instytucja, a nawet okazuje się lepszym narzędziem wpływu niż instytucja publiczna. Lider przenosi wtedy na organizację pozarządową całą swoją uwagę.

Instytucje publiczne jako baza do działania

Wielu liderów jest zawodowo związanych z lokalnymi instytucjami publicznymi – szkołami, ośrodkami kultury, ośrodkami opieki społecznej czy urzędami (pomiędzy tutaj wybieralne funkcje samorządowe). Niekiedy trafili oni do programu Liderzy PAFW już w tej roli, czasem otrzymali propozycję objęcia stanowiska po uczestnictwie w programie.

Według danych z badania ilościowego co trzeci lider pracuje w jakiejś instytucji publicznej – szczegóły na stronie 5.

Bycie „wewnątrz” daje im szereg korzyści i narzędzi:

1. Przede wszystkim **możliwość szerokiego korzystania z zasobów** instytucji, np. sprzętu czy sali. W jednej z badanych gmin była dyrektorka szkoły była zszokowana, gdy okazało się, że po odejściu ze stanowiska musi każdorazowo pisemnie prosić wójta o skorzystanie z sali szkoły, by zorganizować tam zebranie swojego stowarzyszenia. Ważnym zasobem są także środki, które można przeznaczyć na wkład własny w projektach lidera.
2. Niebagatelne znaczenie ma także **etat, jaki daje instytucja**. Na zazwyczaj trudnych lokalnych rynkach pracy daje to liderowi poczucie bezpieczeństwa oraz w sposób naturalny przeplata się z działalnością społeczną. W takiej sytuacji działanie jest znacznie łatwiejsze niż prowadzone obok pracy zawodowej.
3. Wreszcie bycie wewnątrz instytucji daje liderom **legitymizację do działania**. Jednym z ich kłopotów jest zaprezentowanie swojej tożsamości

Liderka jest wysoko ceniona przez organizacje pozarządowe, które darzą ją zaufaniem, czego najlepszym dowodem jest wybranie jej na przewodniczącą Gminnej Rady Działalności Pożytku Publicznego. Jest traktowana (i sama tak się pozycjonuje) jako „bufor” pomiędzy organizacjami a wójtem w przypadkach, kiedy strony mają odmienne zdania (...). Liderka jest doceniana za to, że doprowadza do rozmów dwóch stron i szuka rozwiązań satysfakcjonujących wszystkich. Przykładem jest sytuacja z ubiegłego roku, kiedy gmina miała duże wydatki, a jednocześnie wszystkie organizacje chciały, by wypłacono im środki na realizację projektów. Powstał problem. Liderka doprowadziła do spotkania, na którym ustalono zasady wypłaty w transzach i zdecydowano się ogłaszać konkursy w różnych terminach. [fragment raportu ze studium przypadku].

(czy może – publicznego wizerunku) w lokalnych społecznościach. Zdarza się, że liderzy spoza instytucji są traktowani, jakby zajmowali się nie swoimi sprawami. Przykładem jest liderka, której działania w obszarze ekonomii społecznej zaczęły być traktowane poważnie dopiero wtedy, gdy pojawiły się pogłoski, że ma dostać pracę jako ekspert od spółdzielni w powiecie. Afiliacja instytucjonalna pozwala zakreślić liderowi pole działania i te działania uprawomocnia (ale może to także ograniczać przestrzeń do działania do tego, co jest „naturalne” dla instytucji danej osoby).

► Reprezentacja trzeciego sektora

Niekiedy umiejętności liderów związane z przygotowaniem projektów (a przede wszystkim ze zdobyciem środków na ich realizację) sprawiają, że dostają oni propozycję etatu, często w samorządzie, jako

specjaliści od pozyskiwania środków czy współpracy z trzecim sektorem.

Nawet jeżeli nie pracują w samorządzie albo jego instytucjach, często są rozpoznawani jako **przedstawiciele trzeciego sektora** i zapraszani do lokalnych rad czy komisji z tym sektorem związanych (np. Gminna Rada Pożytku Publicznego) lub działają w ponadgminnych Lokalnych Grupach Działania. Liderzy – i ci na etacie, i ci współpracujący z samorządem – postrzegani są jako rodzaj buforu między lokalnym trzecim sektorem a samorządem, jako ludzie organizacji pozarządowych w urzędzie. I rzeczywiście nimi są – **wykorzystują te stanowiska, by działać zarówno na rzecz mieszkańców, jak i lokalnego trzeciego sektora.**

Według danych z badania ilościowego 5% liderów jest członkami albo członkiniami zespołów o charakterze doradczym przy urzędzie gminy, 4% – przy radzie powiatu, 2% – przy urzędzie wojewódzkim a 1% – przy urzędach centralnych. Oprócz tego 2% pełni funkcję pełnomocników ds. organizacji pozarządowych, a 7% jest członkami lokalnych rad pożytku publicznego lub innych stałych ciał konsultacyjnych.

► Infrastruktura lokalnego trzeciego sektora

Dla niektórych liderów naturalną drogą staje się **przejście od prowadzenia organizacji pozarządowej i działania bezpośredniego do wspierania innych organizacji pozarządowych.** Wydaje się, że ten mechanizm wpływu, choć nie dla wszystkich dostępny, ma bardzo duży potencjał, podobnie jak wejście na ścieżkę samorządową (więcej w punkcie 5. Samorząd).

Wielu liderów niejako przy okazji własnych przedsięwzięć wspiera inicjatywy innych: *nasze stowarzyszenie było jednym z pierwszych w gminie i inne mnie prosiły, jeździłam, pomagałam zakładać.*

Jednak tylko niektórzy liderzy wybierają tę ścieżkę jako sposób na zwielokrotnienie swojego oddziaływania, gdyż nie jest to wcale łatwe – szukając większego wpływu, tracą oni uczucie bezpośredniego,

namacalnego oddziaływania, które dawało im poczucie sensu i sprawstwa. Działanie na rzecz innych instytucji może być mniej satysfakcjonujące niż działania na rzecz konkretnych ludzi.

W badaniu ilościowym co drugi lider deklaruje, że zajmuje się wspieraniem organizacji pozarządowych, a 23% organizuje konkursy grantowe.

4. Pozycja lidera w społeczności

Postrzeganie liderów przez lokalne społeczności to z jednej strony wynik pracy liderek, z drugiej – coś, co pozwala wpływać na społeczność. Działania liderów wymagają zazwyczaj przychylności lub pomocy innych aktorów, zarówno instytucji, jak i mieszkańców. Ktoś, kto nie jest rozpoznawany w społeczności, rzadziej może na to liczyć. Anonimowy lider to pojęcie wewnętrznie sprzeczne.

Chłodni i gorący

Nie wszyscy uczestnicy programu są postrzegani jako liderzy przez lokalną społeczność. Tych najmniej rozpoznawalnych można podzielić na trzy kategorie: **1) liderzy początkujący**, którzy nie zdążyli jeszcze wyrobić sobie marki, **2) liderzy gasnący**, którzy okres aktywnej działalności mają już za sobą (np. ze względu na zmianę stanowiska pracy, przejście na emeryturę, kryzys związany z przegraną w wyborach) oraz **3) liderzy „letni”**, których działania nie wywołują szerokiego zainteresowania (np. liderzy branżowi, znani określonej kategorii ludzi), a osobowości – ani kontrowersji, ani podziwu.

Na drugim biegunie mamy **liderów „gorących”**, którzy są powszechnie rozpoznawani w swoich społecznościach, wywołują emocje, najczęściej pozytywne (choć niektórzy – także negatywne). Poniższe pary cytatów odnoszą się do tych samych osób.

O liderce A:

„Jak jeszcze w szkole z nią współpracowałam, to wiedziałam, że A to zrobi pięknie. Wiedziałam, że kupi

ładne prezenty na Mikołaja, wszystko. Na nią można było liczyć. [...] Jeżeli coś znowu zorganizuje, to sto procent wypali. Będzie dopracowane do ostatniego, w szczegółach dopracowane przez nią. Ona to potrafi robić. Ale tylko ona. Chociaż ma te swoje baby, co pójdą za nią i zrobią. Ale ona będzie mózgiem, wszystko potrafi zrobić i na pewno wyjdzie super.”

„Zaczęła się coś dziać dobrego. Zaczęła robić dobre rzeczy dla ludzi. Bardzo dobre. [...] Bardzo dużo ludzi pociągnęła za sobą. Do pewnego czasu [...]. Do kiedy się nie wtrąciła do szkoły. Jak zaczęły robić cyrki w szkole, ludzie się – może ona nie zdaje sobie z tego sprawy – ludzie się od nich odsunęli. Ona by została i radną, i by tu były we wsi. Bo ludziom się podobało. Do czasu. Nikt nie lubi wtrącania się, aż za bardzo wtrącania się do niektórych spraw. To jest moje zdanie. Nic się nie odzywałam, ale po prostu słuchałam, co się dzieje. To się nie podobało ludziom. I chyba dlatego nie została radną, chociaż ona dalej ma swój mocny charakter. Dalej coś próbuje robić, ale ta A, co była. To jest jej ten minus, że wtrąciła się aż do tego stopnia w szkołę.”

Liderka stopniowo ewaluowała z osoby działającej oddolnie, z ludźmi, zapalającej do działania, w profesjonalistkę, menedżerkę, na co dzień pracującą z organizacjami. Wielokrotnie doradzała innym organizacjom, aż uczyniła to swoim obszarem pracy. Organizuje szkolenia dla NGO, założyła organizację infrastrukturalną. Stara się też reprezentować interesy trzeciego sektora wobec samorządu. (...) Jednak ta druga rola mniej jej odpowiada, chciałaby powrócić do działania bliższego rzeczywistości zwykłych mieszkańców. Dała temu wyraz, mówiąc o swojej przyszłości i planach przeniesienia się na wieś, gdzie chciałaby zaangażować się w działania w lokalnej remizie [fragment raportu ze studium przypadku].

O liderce B:

„Łączy ludzi, umie się dogadać z wszystkim, ma serdeczne podejście do nich, jednocześnie motywuje ich do działania... Liderka jest głosem wszystkich organizacji (...) Takim społecznikiem trzeba się urodzić, mieć to we krwi.”

„Ona się nigdy nie utożsamiała z organizacjami. Zawsze była pracownikiem samorządowym. Wcześniej pracowała w strukturach.”

Lider angażuje się w działania bardzo wielu instytucji, przy czym część z owych działań ma bardzo dostrzegalny charakter, np. w wypadku rozmaitych uroczystości czy imprez masowych. Wydaje się, że zwykli mieszkańcy najbardziej dostrzegają te ostatnie. Niemniej w wywiadach rzadko kiedy opowiadali o nich bardziej detalicznie; była raczej mowa o „jakichś spotkaniach” czy „jakichś przedstawieniach”. Nie dostrzegano natomiast, że za owymi inicjatywami stoi Lider. On sam w rozmowie z nami podkreślał: „ja wychodzę z założenia, że dla mnie nieważna jest instytucja, ważne jest działanie i nie przywiązuję ścisłej wagi do autorstwa” [fragment raportu ze studium przypadku].

Odnosnie do „gorących” liderów, przykłady takich rozbieżności można mnożyć. Nie muszą być one związane z uwikłaniem lidera w konflikt, czasem sam fakt bycia widocznym wystarczy, by wywoływać żywe komentarze lokalnej społeczności. Powszechna rozpoznawalność niewątpliwie przydaje się im w pracy („gorący” liderzy szybciej niż „chłodni” zdobędą poparcie), ale ma też swoją ciemną stronę – zwłaszcza w małych społecznościach osoby wyróżniające się, aktywne, widoczne są „na cenzurowanym”.

Czym mogą drażnić „gorący” liderzy? Tym, że działalność społeczną chcą przenieść na poziom samorządu. Irytuje to zwłaszcza osoby związane z opcją przeciwną wobec liderek, np. obecnego wójta, kontrkandydata na radnego itp. Tym, że swoją działalnością społeczną „wtrącają” się w działania lokalnych instytucji. Tym, że ich działalność społeczna jest zasilana finansowo. To, że realizują projekty finansowane z różnych źródeł, kłóci się w rozumieniu wielu osób z ideą bezinteresownej (a więc bezpłatnej) działalności „w czynie” (pisaliśmy o tym w pierwszym rozdziale raportu) oraz sprzyja oskarżeniom o malwersacje (więcej piszemy w rozdziale 04. Bariery wpływu).

Rozpoznawalność ze względu na funkcję

Szczególna sytuacja to piastowanie przez lidera ważnej funkcji publicznej – wójta, burmistrza, dyrektora szkoły itp. Wówczas jest on automatycznie znany całej społeczności (lub jej większej części). Podobnie z radnymi – przy wszystkich zastrzeżeniach do realnego wpływu radnych (por. punkt 5. Samorząd), niewątpliwie pozycja ta daje liderom rozpoznawalność w społeczności: *Radnych się zna, oni bywają, rozszerza się krąg działalności społecznej*, mówi jeden z liderów, były radny.

Słabość komunikacji

W większych społecznościach (zwłaszcza miejskich), tam, gdzie lider nie ma możliwości bezpośredniego kontaktu z wieloma mieszkańcami, zdarza się, że rozpoznawane są tylko jego przedsięwzięcia, a nie człowiek, który za nimi stoi.

Warto podkreślić, że przy całym zróżnicowaniu liderów pod względem ich społecznego odbioru, jedno wydaje się być wspólne: **przywiązują oni małą wagę i/lub nie mają wystarczających kompetencji do jasnego komunikowania mieszkańcom sensu, przebiegu i efektów swoich działań.**

5. Samorząd

Wielu uczestników Programu Liderzy PAFW w różnych momentach swojego liderkiego życia decyduje się na bezpośrednie wejście do lokalnego samorządu. Trajektorie ich losów są zróżnicowane – niektórzy byli aktywni społecznie długo przed podjęciem takiej decyzji, dla innych okres zaangażowania w samorząd pokrywa się w dużym stopniu z ich karierą liderką.

Według danych z badania ilościowe 1% piastuje obecnie stanowisko wójta i 1% – burmistrza. Dużo częściej zostali wybrani na radnych gminy (7%) lub powiatu (4%). 1% z nich to sołtysi. W sumie połowa liderów kiedykolwiek startowała na jedno z tych stanowisk (z czego 30% chciało zostać radnymi).

Pozycja samorządu

W układzie instytucji lokalnych, szczególnie w gminach wiejskich oraz małych miastach, **samorząd ma niezwykle silną pozycję**. Urząd jest dysponentem największych środków finansowych w gminie. Jego przedsięwzięcia są najbardziej widoczne i zakrojone na skalę nieosiągalną dla innych aktorów. Większość innych instytucji działających na terenie gminy finansowo zależy od urzędu – działanie gminnych ośrodków kultury, bibliotek czy szkół bezpośrednio i pośrednio zależy od przyznawanych przez urząd gminy środków. Urząd i podległe mu instytucje bardzo często są najważniejszym pracodawcą w gminie. W szczególności dotyczy to osób pracujących umysłowo, którym poza urzędem i instytucjami publicznymi trudno jest w małych gminach znaleźć zatrudnienie. Pozycja samorządu ogranicza niezależność działań liderów (chyba że sami są samorządowcami), szczególnie gdy pracują w jednej z lokalnych instytucji publicznych.

Motywacje liderów do wchodzenia w samorząd

Rola wójta czy burmistrza jest dla liderów interesująca, bo daje im realny wpływ na lokalną społeczność

i możliwość przeprowadzania działań, na które nie mają szans, dopóki są „tylko” aktywni w lokalnych organizacjach społecznych.

Z punktu widzenia liderów związanie się z samorządem (na każdym szczeblu) pozwala także na rozwiązanie problemów, z którymi borykają się w swojej działalności: np. dostępu do zasobów (jak lokale, sprzęt, wyposażenie).

W przypadku radnych wpływ na lokalną społeczność nie jest tak oczywisty, ale również ta pozycja zdaje się dawać narzędzia do pracy na rzecz lokalnej społeczności: *Po co się zostaje radnym? Żeby mieć większy wpływ na to co się dzieje* [liderka]. Jeszcze jeden powód, dla którego warto być radnym albo radną, to fakt, że nadaje to liderom tożsamość i daje legitymizację, której im brakuje, dopóki są wyłącznie liderami pozarządowymi (podobnie jak praca w instytucji publicznej). Przejście przez procedurę wyborów demokratycznych potwierdza ich „prawo” do zajmowania się lokalną społecznością i jej problemami. Nie muszą oni usprawiedliwiać się, dlaczego właściwie zajmują się „nie swoimi sprawami”. Nie należy także lekceważyć faktu, że wygranie wyborów potwierdza pozycję lidera, zmienia go z – często – „samozwańczego” w „oficjalnego” przedstawiciela mieszkańców.

Często motywacją do wejścia w struktury samorządu – czy to jako radny, czy to jako wójt albo burmistrz – bywa zniechęcenie i konflikty z obecną władzą samorządową. Silni liderzy są czasem jedynymi osobami, które mają szansę na wygraną z istniejącym układem politycznym.

Konflikty z samorządem są najczęściej wymienianym rodzajem konfliktów, na jakie narzekają liderzy – wskazuje na nie 31% z nich!

W samorządzie

Rola wójta i burmistrza nakłada jednak na lidera szeregi ograniczeń. Wiąże się z dość dużym zakresem obowiązków, pracą, którą stara się on wypełniać sumiennie i dokładnie. Wydatki małych gmin okazują się być bardzo sztywne (duże znaczenie ma tu

subwencja oświatowa oraz inne stałe obciążenia), a możliwości zdobywania dodatkowych dochodów nie są w nich zbyt duże. Dodatkowo przejęciu władzy przez liderów często towarzyszy kryzys w gminie, który miewa też wymiar finansowy. W tej sytuacji pole działania liderów-wójtów czy liderów-burmistrzów jest mniejsze niż można by się spodziewać i niż często spodziewają się oni sami, decydując się na walkę wyborczą.

Niewątpliwa władza, którą dysponują wójtowie czy burmistrzowie, nie zapewnia jeszcze możliwości nieskrępowanego realizowania swoich pomysłów.

Być może jej ograniczający charakter jest silniejszy niż kreatywny potencjał.

Niektórzy z liderów, z którymi rozmawialiśmy, pełniący funkcje w samorządzie, przyznawali, że tęsknią do aktywności społecznej, która ma mniej formalny a bardziej spontaniczny charakter: czują się społecznikami, bo to jest gdzieś wewnątrz. Burmistrzem dziś mogą być, ale jutro mogą nie być, bo mnie odwołają. Społecznikiem dla miasta zostaną zawsze.

Podobnie pozycja radnego ma swoje minusy. Często możliwość wpływania przez radnych na działania wójta czy burmistrza jest dość niewielka. Radni opozycyjni w praktyce są marginalizowani. Ci popierający burmistrzów czy wójtów mają potencjalnie większe znaczenie, jednak wójtowie czy burmistrzowie często dysponują na tyle silną władzą wykonawczą, że nie przywiązują większej wagi nawet do głosu swoich popleczników. Ogólnie pozycja radnego nie daje wielu instrumentów skutecznego działania.

Oczywiście, te strukturalne ograniczenia nie są bezwarunkowe. Wielu wójtów, burmistrzów i radnych potrafi przekroczyć ograniczenia tych pozycji i wykorzystywać dostęp do zasobów, wpływ na instytucje i inne instrumenty dla dobra społeczności lokalnej. Wymaga to jednak sporo wysiłku. **Samo wejście do samorządu nie gwarantuje niczego, raczej daje nowe możliwości działania.** Od liderów zależy, czy potrafią je wykorzystać. Ich społecznikowska przeszłość nie jest gwarantem powodzenia. Muszą okazać się dobrymi politykami.

Nawet przy tych zastrzeżeniach, liderzy wnoszą do samorządu nowy styl sprawowania władzy – bardziej otwarty na mieszkańców i na innych partnerów (w tym organizacje pozarządowe). Ich pozarządowe doświadczenia sprawiają, że bliższe są im np. idee partycypacji społecznej. Starają się zmieniać także styl działania podległych im instytucji – niekiedy czerpiąc z doświadczeń pracy w dalece bardziej elastycznych NGO-sach.

Ryzyka wejścia do polityki

Na uwagę zasługuje także sam proces wyborczy. Wbrew obiegowym przekonaniom, polityka lokalna bywa równie wymagająca jak centralna. Starcia wyborcze w małych gminach mają równie nieprzyjemny i brutalny charakter. Jak wspomniano, w niedużych gminach brakuje miejsc pracy umysłowej. Dla kogoś, kto pracuje w samorządzie od wielu lat, perspektywa przerwania tej kariery jest niezwykle bolesna. Między innymi stąd bierze się gwałtowność wyborów w małych gminach.

Ma to znaczenie także dla liderów dopiero decydujących się na wejście do polityki. Rzadko udaje się to zrobić w sposób gładki, jest raczej powiązane z konfliktem. W wyborach liderzy czasem **przegrywają**. Konsekwencje takiej porażki bywają nieprzyjemne – **rywalizacja w trakcie wyborów zamienia się w konflikt z wybranym wójtem czy burmistrzem.**

Jest to powód, dla którego niektórzy badani liderzy – często po doświadczeniu porażki wyborczej – starają się trzymać z daleka od polityki. Co więcej, ich społeczne działania, mimo że doceniane przez lokalną społeczność, wcale nie są gwarantem wygrania wyborów. Wielu mieszkańców oddziela aktywność społeczną od sprawowania władzy. Niekoniecznie głosuje w wyborach na osobę zasłużoną dla lokalnej społeczności, ale raczej na takich kandydatów, którzy np. gwarantują utrzymanie *status quo* czy z którymi są w jakiś sposób powiązani. Dla niektórych liderów przegrana w wyborach była szokiem. Byli przekonani, że dzięki temu, co robią dla społeczności, wygrają

mają „w kieszeni”. Te same problemy z komunikacją z lokalną społecznością, które utrudniają komunikowanie wizji lidera, widać także tutaj – nie potrafią oni opowiedzieć przekonująco o swoich sukcesach i tym, co zrobili dla społeczności.

6. Diagnoza społeczności

Przeprowadzenie procesu diagnostycznego może stać się narzędziem wpływania na społeczność. W tej części raportu staramy się pokazać, na ile jest ono wykorzystywane przez liderów.

► Co diagnozują liderzy?

Niemal wszyscy liderzy, z którymi rozmawialiśmy, działają w swojej okolicy: miejscowości, gminie, powiecie, regionie. W swoim otoczeniu widzą podobne problemy. Jednak, w zależności od zainteresowań, różnie rozkładają akcenty.

- Liderzy „od kultury” podkreślają, że w ich miejscowościach mało się dzieje, panuje marazm, bierność, mieszkańcy nie tworzą wspólnoty, nie ma miejsc spotkań, wydarzeń kulturalnych, ludzie nie mają zainteresowań, a nawet jeśli – to nie mają gdzie ich rozwijać.
- Liderzy „od młodzieży” martwią się sytuacją młodych, ich bezczynnością, brakiem zajęć, brakiem perspektyw, gorszymi szansami w porównaniu z młodzieżą z dużych miast.
- Liderzy „od społeczeństwa obywatelskiego” widzą brak zaangażowania w życie lokalne, obojętność, brak aktywności obywatelskiej i postaw obywatelskich, brak poczucia wspólnotowości i przywiązania do lokalności.
- Liderzy „od lokalnej gospodarki” kładą nacisk na brak pracy, konieczność migracji, bierność zawodową, brak przedsiębiorczości.
- Liderzy związani z władzą samorządową do swojej listy problemów dodają te, którymi zajmują

się niejako z urzędu, np. zadłużenie, niedostatki infrastruktury (kanalizacji, oczyszczalni, dróg).

Niektórzy liderzy wybierają jeszcze węższą specjalizację. Zajmują się wybraną grupą beneficjentów lub jednym konkretnym problemem, np. osobami niepełnosprawnymi lub chorymi, rozwojem przedsiębiorczości, wspieraniem organizacji pozarządowych. Jednak z bardzo nielicznymi wyjątkami również oni ograniczają swoją działalność i diagnozę do najbliższej okolicy.

Charakterystyczne jest, że diagnozy liderów dotyczące ich społeczności są dość podobne: **mają wspólny katalog problemów, z którymi się mierzą**. Oczywiście, w poszczególnych społecznościach problemy występują z różnym nasileniem, ale sam ich spis jest uniwersalny.

► Jak diagnozują liderzy?

Liderzy nie zawsze prowadzą działania, które można określić jako proces diagnostyczny, co nie znaczy, że nie potrafią trafnie wskazać problemów i potrzeb społeczności.

„Na zdrowy rozum”

Liderzy dobrze znają miejscowości, w których pracują – zazwyczaj albo się w nich urodzili, albo od wielu lat w nich mieszkają. Ich wiedza to w dużej mierze wiedza wspólna, lokalny *common sense*. Trudno wskazać, kto w takim przypadku jest autorem diagnozy. Składają się na nią różne „obiegowe opinie”, których autorzy zostali zapomniani, lub spostrzeżenia tak oczywiste, że każdy musi się z nimi zgodzić. Diagnoza „na zdrowy rozum” streszcza się zazwyczaj w stwierdzeniach w rodzaju: „nic się tu nie dzieje”, „nie ma pracy”, „nie ma gdzie się spotkać”, „młodzież siedzi na przystankach”.

Diagnoza „na zdrowy rozum” siłą rzeczy to diagnoza wspólna – podzielana przez całą społeczność. **Jest oczywista i niekontrowersyjna**. Lider nie musi nikogo przekonywać do jej „tez”, nie musi prowa-

dzić żadnego procesu diagnostycznego, organizować spotkania, stosować metod warsztatowych – to mogłoby się wydawać wręcz absurdalne. *Stowarzyszenie nie funkcjonuje w odizolowaniu, jesteśmy grupą mieszkańców. Mieszkańcy czegoś chcą, a ja to ubieram w projekt (...) po prostu wiadomo [jakie są potrzeby]. Nie chcę, żeby wystawiali na przystankach. To straszne, kiedy dzieci nie mają co ze sobą po szkole zrobić.*

Zazwyczaj nie można odmówić tym stwierdzeniom prawdziwości, trafności, pewnej wartości poznawczej oraz użyteczności. Taka diagnoza może stać się podstawą stworzenia ciekawej wizji zmiany oraz projektów, które będą skutecznie adresować oczywiste problemy. Diagnoza „na zdrowy rozum” bywa punktem wyjścia do przeprowadzenia diagnozy pogłębionej lub bardziej systematycznej.

„Z własnego doświadczenia”

Liderzy poprzez swoją pracę zwykle są bliżej różnego rodzaju problemów społecznych. Znają je lepiej niż przeciętny mieszkaniec. Pracując z organizacjami pozarządowymi, coraz głębiej je poznają. Pracując z osobami niepełnosprawnymi coraz lepiej rozumieją je i ich potrzeby. Dlatego ich diagnozy często biorą się „z własnego doświadczenia”, czasem wręcz – z trudnego osobistego doświadczenia (np. choroby bliskiej osoby), dzięki któremu lider doskonale rozumie swoich beneficjentów. Bliskość problemu sprawia, że nawet jeśli nie prowadzą żadnej diagnozy w sposób systematyczny i uzbrojeni w metodę, to często ich pojmowanie problemów jest głębsze niż to, które może dać „zdrowy rozum”, a nawet pobieżne badanie.

Liderzy interesują się swoją dziedziną: czytają, wyjeżdżają, kontaktują się z ekspertami, rozmawiają, szperają w internecie. Często stają się w ten sposób ekspertami w zakresie swojej działalności. Wiedza zmienia sposób, w jaki patrzą na lokalną rzeczywistość. Potrafią dostrzec realny problem, brak, niewykorzystaną okazję, których inni nie widzą: *Trzeci sektor w połączeniu z drugim i pierwszym mogą robić cuda, to pokazują różne regiony m. in. Wrocław, który*

prowadzi takie centrum organizacji pozarządowych, czy Słupsk. W [naszym mieście] jest to realne i do zrobienia.

Oczywiście, taka ekspercka postawa może oddalać lidera od ludzi, dla których pracuje. Stosunek niektórych z nich do ludzi w ich otoczeniu bywa „pedagogiczny” oraz nieco autorytarny: *Nie pyta się ludzi, czego chcą. (...) Tutaj [w naszej miejscowości] trzeba podkreślać, że nie jest się najmądrzejszym i mówi w prostym języku, o co chodzi.* Bywa, że lider „wie lepiej”, jakie są problemy i potrzeby społeczności. Może to być uzasadnione przekonanie, ale w badaniu zetknęliśmy się też z przypadkami, gdy raczej narzucał on definicję sytuacji niż wsłuchiwał się w głos mieszkańców.

Działanie w oparciu o diagnozę ekspercką jest z pewnością trudniejsze niż w oparciu o diagnozę „na zdrowy rozum”. Lider musi do niej przekonać innych, zanim stanie się ona podstawą działania.

„Z działalności społecznej”

Sama praca i działanie lidera również mają wartość diagnostyczną. **„Rozpoznają bojem” swoje pomysły**, testuje je w praktyce, obserwuje frekwencję i powtarza te, które się sprawdziły.

Przyszło naprawdę dużo ludzi, myślę, że tak z 80 osób z wioski plus goście. Wszystkim się podobało. (...) szlaki zrobiliśmy, to była atrakcja dla wszystkich, chyba pierwszy raz od lat tyle osób ze wsi robiło coś razem, chociaż na początku ludzie nie wiedzieli po co to wszystko, mówili: przecież wszyscy znamy te ścieżki, po co to komu. To jednak włączyli się, bo to była dobra zabawa. Ale okazało się, że wcale tak dobrze tych okolic nie znają, bo na przykład było trochę takich osób, które pierwszy raz w życiu wybrały się na piękne łąki, które leżą tylko 2 kilometry od wsi.

„Diagnoza jako projekt”

Kilkoro liderów, z którymi rozmawialiśmy, podjęło próbę zrealizowania diagnozy jako odrębnego przedsięwzięcia – projektu, którego celem jest określenie problemów i potrzeb społeczności. To najbardziej celowo-racjonalny, systematyczny rodzaj diagnozy.

Wydaje się jednak, że ten sposób jej prowadzenia nie jest raczej naturalnym sposobem postępowania liderów. W znanych nam przypadkach ideę „diagnozy jako projektu” przynieśli liderom grantodawcy, trenerzy, konsultanci pracujący z organizacjami pozarządowymi, programy społeczne. Ci, z którymi rozmawialiśmy, organizowali projekty diagnostyczne w ramach Lokalnych Forów Programu „Równać Szanse”, tworzenia strategii rozwoju edukacji z Fundacją Komeńskiego, programu „Decydujmy Razem”, dzięki współpracy z partnerstwem „Razem” (jak założyć wioskę tematyczną), dzięki inspiracji i możliwościom stwarzanym przez Szkołę Liderów lub jako element większych projektów. Nie spotkaliśmy się z przypadkiem, w którym lider poprowadziłby projekt diagnostyczny samodzielnie i z własnej inicjatywy. Nadal jest to nowość. W projektach diagnostycznych liderzy organizują warsztaty, zebrania, prowadzą małe badania ankietowe.

Według danych z badania ilościowego w ciągu ostatnich dwóch lat 39% liderów organizowało spotkania w celu dyskusji o sprawach lokalnej społeczności⁸, a 30% wykonywało w ramach diagnozy lokalnej badania ankietowe. Odsetki te w świetle badań jakościowych wydają się być dość wysokie.

Trudno o jednoznaczną ocenę zrealizowanych „projektów diagnostycznych”. Z pewnością w niektórych przypadkach stworzyły one sytuację wspólnego namysłu nad problemami społeczności: *W jednym miejscu skupienie się osób od strażaków, policjantów po księży, z różnych organizacji pozarządowych, rodziców, nauczycieli no to dla mnie była duża szansa i wyzwanie, ale okazało się, że też skończyło się sukcesem, bo to, co założyliśmy, zostało spełnione, powstał zespół pięćoosobowy, łączący i miasto, i gminę, który pracuje*

i nad strategią działań teraz, i wcześniej pracował nad diagnozą, która była wspólnie opracowywana.

Projekt diagnostyczny pomaga też zobiektywizować wiedzę o potrzebach miejscowości, co może łagodzić społeczne napięcia. Przykładowo, w jednej ze wsi dzięki ankiecie zrealizowanej przez sołtyskę mniejszość, która opowiada się za kanalizacją nie czuje się pokrzywdzona decyzją o budowie chodnika (za którym opowiedziała się większość).

„Diagnoza jako projekt” ma zwykle kontynuację w systematycznej pracy nad wizją i strategią. Dzieje się tak, ponieważ liderzy przeważnie robią takie diagnozy w ramach programów w rodzaju „Decydujmy Razem” czy Forów „Równać Szanse”. Formuła pracy nad strategią w oparciu o systematyczną diagnozę jest w nie po prostu wpisana.

Jednocześnie jednak spotkaliśmy się z rozczarowaniem jakością wniosków, z opiniami, że systematyczna diagnoza nie doprowadziła do wypracowania jakościowo lepszych pomysłów. Bywa również, że liderowi brakuje umiejętności i motywacji na etapie analizy zebranych danych. Poznaliśmy przypadek, w którym badanie diagnostyczne nie zostało doprowadzone do końca (ankiety zostały tylko pobieżnie przejrzone, a odpowiedzi nie zliczono).

7. Wizja

Wizje na papierze

Liderzy PAFW z całą pewnością potrafią stawiać cele i myśleć o przyszłości. Są wyćwiczeni w spisywaniu diagnoz, celów, wizji. Robili to wielokrotnie. Wymaga tego praktyka działania NGO. Narzucona przez grantodawców logika wymusza na nich myśle-

⁸ Pytanie o organizowanie otwartych spotkań służących dyskusji o sprawach lokalnych zadano liderom dwukrotnie: raz, pytając o rozmaite działania przez nich podejmowane – tu organizowanie spotkań było podpunktem kategorii DIAGNOZA LOKALNA w rozbudowanej kafeterii. Drugi raz zaś, pytając wprost o częstość organizowania tego typu spotkań. W tym pierwszym przypadku 39% liderów wskazało, że organizuje spotkania, w drugim 27% przyznało, że organizuje je co najmniej kilka razy w roku, a 28% – że co najmniej raz w roku, czyli w sumie częściej niż wynikałoby z odpowiedzi na pierwsze pytanie. Rozbieżności łatwo wytłumaczyć. Spotkania służące dyskusji o sprawach/problemach lokalnych nie zawsze są organizowane w ramach diagnoz lokalnych, dlatego w tym kontekście odsetek odpowiedzi jest mniejszy.

nie o potrzebach i problemach społeczności oraz dość szczegółowe opisywanie pomysłów na ich rozwiązanie. Diagnoza i wizja jest wciąż na nowo spisywana i przepisywana. Pisanie wniosków to ciągłe ćwiczenie w myśleniu strategicznym – nawet jeśli oznacza to dopasowywanie swoich przekonań do oczekiwań grantodawców. Liderzy myślą o celach, pisząc statuty swoich stowarzyszeń, czasem tworząc ich strategie lub opracowując swoje programy wyborcze. Tworzenie Indywidualnych Ścieżek Rozwoju i Indywidualnych Planów Rozwoju w ramach programu Liderzy PAFW jest pewnie najgłębszym, ale na pewno nie pierwszym i nie jedynym ćwiczeniem w strategicznym myśleniu.

Nawet jeśli czasem możemy mieć wątpliwości dotyczące jakości diagnoz i wizji liderów, to trudno jest zarzucić im brak refleksji. Są oswojeni z takim myśleniem, choć wydaje się, że czasem odnoszą się do tych „papierowych” planów z rezerwą: *ja to się śmieję, że ta nasza misja i wizja to są takie piękne słowa – to są tylko piękne słowa (...) mamy te warsztaty i każdy się tak idealizuje, i jest taki piękny i wzniosły, i tyle zadań będzie robił, i dzielimy się tymi zadaniami [a gdy przychodzi, co do czego to nie ma komu robić].*

W konsekwencji, zapytani o cele i plany, liderzy rzadko mają problemy z odpowiedzią. Ich cele i plany stanowią pozytywne odbicie opisanych wcześniej diagnoz. Liderzy chcą więc, by w ich miejscowościach wiele się działo, mieszkańcy spotykali się, byli aktywni, by młodzież mogła się kształcić, rozwijać zainteresowania, mieć równe szanse, by mieszkańcy angażowali się w życie lokalne i byli obywatelscy, by mieli pracę i nie musieli wyjeżdżać, by organizacje pozarządowe miały dobre warunki do działania, pączkowały różne obywatelskie inicjatywy itd. Plany, cele i wizje różnią się poziomem szczegółowości i konkretności. Dla niektórych celem jest „rozruszanie społeczności”, co daje tylko bardzo ogólną ramę spinającą bardzo różnorodnie, spontanicznie pojawiające się działania. Na drugim biegunie znajdują się ci, którzy marzą o wprowadzeniu konkretnego rozwiązania, np. stworzenia specjalistycznej placówki opieki dla osób chorych.

Bez względu na ogólność sformułowania wizji, liderzy wolą mówić o działaniach i swoich pomysłach niż o abstrakcyjnych celach i wizjach.

▶ Tworzenie wizji

Wiele z realizowanych pomysłów to autorskie dzieło lidera. **Liderzy zazwyczaj są głównymi pomysłodawcami działań w swoim środowisku.** Jest to pewnego rodzaju talent: *Bozia mi dała taki talent: minuta w kościele na kazaniu, czy gdzieś odpływam, jakaś podróż pociągami, coś podłyszczę w radio, to jest moment czasami, czasem się pracuje na tym miesiąc, dwa trzy, ale czasem moment.*

Jednocześnie liderzy bardzo chętnie i często inspirują się działaniem innych organizacji, przykładami projektów, gotowymi rozwiązaniami. **Niemal wszyscy ci, z którymi rozmawialiśmy, korzystali z pewnych sprawdzonych „formatów” działań**, które podpatrzyli, zapożyczili i w twórczy sposób wprowadzili u siebie. Przykładami takich gotowych „formatów” są m.in. wioski tematyczne, lokalne organizacje grantowe, inkubatory, organizacje wspierające i federacje NGO, specjalistyczne ośrodki opieki nad osobami chorymi, Rady Pożytku Publicznego, model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi itp. *Ja jestem człowiekiem od pomysłów, często – po różnych wyjazdach – wbiegam do pokoju nauczycielskiego i mówię: słuchajcie! Słuchajcie, co ja tam widziałam!; [Zyskałam] ogląd dalszy – czyli, że świat nie kończy się na [mojej wsi].*

Liderzy szukają tego rodzaju inspiracji świadomie. Niektórzy sami organizują wyjazdy studyjne dla siebie i osób ze swojego środowiska, wielu uczestniczy w różnego rodzaju szkoleniach i kursach. Korzystanie przez liderów z pewnych „formatów” działań nie jest tylko przejawem ich indywidualnej fascynacji – przywiezione rozwiązania zazwyczaj adresują zdiagnozowane przez nich realne problemy. Nie wdrażają ich mechanicznie, ale traktują jako inspirację, twórczo rozwijają – w praktyce zastosowanie pozornie gotowego rozwiązania zawsze jest w dużej mierze innowacyjne.

Współtworzenie wizji

Samodzielna praca lidera to przypadek sporadyczny. Taka samowystarczalność jest możliwa chyba tylko w instytucjach mocno profesjonalizowanych, w których pracuje on zawodowo, a które opierają się w całości na odpłatnej pracy i są skuteczne w pozyskiwaniu środków. Zazwyczaj pomysły i wizja powstają w ścisłym gronie współpracowników lidera, do którego należy kilka osób. Okazją do pracy nad ideami (ale również do myślenia o celach) jest zwykle moment składania wniosku o dofinansowanie. Często lider bierze na siebie spisanie pomysłów w formie wniosku: *pomysły powstawały w burzy mózgów – dwie, trzy osoby wymyślały.*

Znaczenie rzadziej w tworzeniu pomysłów uczestniczy dalsze środowisko lidera, mieszkańcy, beneficjenci. Zaangażowanie mieszkańców wymaga od lidera dodatkowych starań. To możliwe, np. jeśli proces tworzenia pomysłów z mieszkańcami jest założeniem i częścią realizowanego projektu: *on [tutor] mi wtedy przestawił myślenie, bo miałem myślenie standardowe, że projekt my wymyślimy, coś napiszemy i przedstawimy jak to ma wyglądać, a on mówił, że to nieważne, co wy myślicie, ale ważne, co myślą młodzi i to od nich zależy. I nieważne co, ważne jak.*

Okazją do tworzenia pomysłów z mieszkańcami są też poświęcone temu projekty partycypacyjne, np. warsztaty „Decydujmy Razem”.

Stosunkowo rzadko zdarza się, że rola liderów sprawdza się do realizacji pomysłów, z którymi ludzie sami się do nich zwracają. Raczej narzekają oni na małe zaangażowanie społeczności i brak inicjatywy: *To była pierwsza inicjatywa ze wsi. Ale mnie to cieszyło, ta inicjatywa ze wsi (...) z pomysłem przyszła p. Krystylna „słuchaj, A., bo my tu mamy rocznicę, bo tam jest pomnik i kapliczka [która wymaga remontu].*

Wizja a role lidera

Wizja lidera jest związana z jego pozycją, rolą, instytucjami, poprzez które działa. Innej wizji potrzebuje

lider małego lokalnego stowarzyszenia, innej – dyrektor szkoły, innej – szef organizacji infrastrukturalnej, a jeszcze innej wójt gminy. Wizja musi brać pod uwagę możliwości wpływu, które dają różne instytucje. Lider małego lokalnego stowarzyszenia rozwija raczej wizję „życia kulturalnego w mojej wsi”, podczas gdy radny powiatowy musi myśleć bardziej w kategoriach rozwoju powiatu pod względem ekonomicznym, społecznym, kulturalnym, turystycznym itd.

Zdobywanie nowych pozycji w instytucjach splota się z ewolucją wizji lidera. Wchodzi on w nowe role i szuka nowych narzędzi wpływu – np. zakłada Lokalną Grupę Działania, ponieważ w ten sposób można pozyskać środki. Jednocześnie zajmowane pozycje i role wpływają na jego sposób myślenia, horyzont wizji. Np. jeśli ma już stowarzyszenie i napotyka trudności w pracy z samorządem, widzi, że inne NGO też je mają, i zaczyna organizować trzeci sektor, by miał swoją reprezentację. Zajmowanie pozycji takich jak radny, prezes organizacji infrastrukturalnej wymaga myślenia o szerszym horyzoncie – zamiast „moje stowarzyszenie”, „moja szkoła”, „moja wieś” niektórzy zaczynają myśleć w kategoriach: „moja gmina”, „trzeci sektor w mojej miejscowości”, „mój powiat”. Pełnione funkcje częściowo determinują horyzont myślenia lidera.

Widać to w programach wyborczych liderów – znaleźć w nich można postulaty, które nie pojawiają się przy okazji rozmów o karierze lidera społecznego (np. budowa chodników, rozwój przedsiębiorczości, rozwój turystyki). To elementy myślenia o miejscowości, które wykracza poza wizję dla stowarzyszenia. To nie wyraz politycznego oportunizmu. **Są oni świadomymi potrzebami również jako liderzy społeczni, ale wiedzą, że to nie ich obszar działania.** Nie jest też w ich mocy się tym zająć. Idąc w stronę polityki, muszą pokazać, że ich pomysł (wizja miejscowości) ma charakter całościowy. Jako liderzy społeczni wybierają węższy obszar działania. Z jednej strony jest on ich zdaniem istotny, a z drugiej – czują, że mogą mieć na niego realny wpływ.

Przekonywanie do wizji

Zastosowanie wizji jako narzędzia zarządzania oraz mobilizacji to szczególnie umiejętność, a może nawet unikalny talent. Przede wszystkim wymaga wiele **indywidualnej charyzmy, zdolności retorycznych, silnej osobowości, kompetencji społecznych**. Nie wystarczy mieć wizję – nawet doskonałą: *Jak ja mówiłam o ośrodku [moim pomysłem] w szkole, (...) to te moje wypowiedzi były prawie że wyśmiewane. Przykro mi było niejednokrotnie, że nikogo to nie interesuje.*

Liderzy nie są charyzmatycznymi mówcami zdolnymi porwać wizją. Źródło ich wpływu leży zwykle gdzie indziej. Nawet jeśli mają jasną i konkretną wizję przyszłości, sama retoryka i argumenty nie wystarczają. Poparcie lider musi sobie „wychodzić”, wynegocjować, mozolnie nad nim pracować. Szczególnie w małych społecznościach zdobywa się je raczej małymi krokami niż płomienną mową.

Liderzy organizują więc wizyty studyjne (np. dla współpracowników lub samorządowców), zapraszają do uczestnictwa w kolejnych projektach, odwołują się do zewnętrznych autorytetów (np. ekspert, który wystąpi przed Radą Gminy), przekonują swoim przykładem, konsekwentnie „robiąc swoje” (przekonuje wizja zrealizowana/w działaniu). Nie jest to jednak powszechna praktyka – takie starania podejmują naprawdę sprawni liderzy.

[po wizycie studyjnej] Gdy nauczyciele już je zobaczyli, padło pytanie do szefowej: „dlaczego u nas tego nie ma?”. Wtedy ja powiedziałam, że właśnie ciągle wam tym im mówię, że to powinno być u nas, że środki na to są, tylko trzeba umieć z tego korzystać.

Wizja czy pomysły

Działania wielu liderów sprawiają wrażenie garści dość przypadkowych, spontanicznych inicjatyw. Ogólnie sformułowany cel w rodzaju „budzenie aktywności mieszkańców” obejmować może przeróżne działania: zajęcia dla młodzieży, imprezy dla seniorów, wyjazdy, festyny, wernisaże. Wszystkie one są

wartościowe, jednak ich przypadkowa, chaotyczna kombinacja sprawia, że można mieć wątpliwości, czy mamy do czynienia z prawdziwą, liderką wizją. Tylko niektórym liderom udaje się znaleźć „myśl przewodnią” – ideę, która wiąże siłą rzeczy poszatkowane na projekty działania w większą, spójną, sensowną całość; stwarza wrażenie ciągłości działań, zmierzania w wybranym kierunku. Taką myślą przewodnią może być wioska tematyczna, pomysł na specjalistyczny ośrodek, wspólny patron wszystkich działań lidera. Taka myśl przewodnia może być spisana w formie strategii organizacji lub innego dokumentu (np. model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi).

Aby wizja miała potencjał „porywania” oraz żeby organizowała działania liderów – słowem, żeby mogła stać się narzędziem wpływu lidera – musi spełniać pewne warunki. Nie może być tylko prostym odbiciem diagnozy. Jeżeli lider dostrzega problemy młodzieży, to wizją nie jest powiedzenie: niech młodzieży będzie lepiej. W „prawdziwych wizjach” (a w trakcie badań udało się na takie natrafić, choć niezbyt często) pojawia się recepta, wyobrażenie, jak na problem odpowiedzieć. Wizja jest wtedy plastyczna i elegancka – łatwiej o niej mówić przekonująco, ale też łatwiej decydować, co pomaga w jej realizacji, a co do niej nie przybliży (i czego robić nie warto). Wizja zorganizowana wokół myśli przewodniej sprzyja budowaniu wpływu lidera, ponieważ kumuluje kolejne jego przedsięwzięcia w pewną większą całość, wykraczającą poza czas trwania jednego projektu.

Czy wizja jest potrzebna liderom?

Nie wszyscy liderzy to przywódcy, **niektórzy to działacze**. Przywódca widzi drogę, która przed innymi jest jeszcze ukryta. Działacz może pożytecznie pracować, nawet jeśli nie wyprzedza innych wizją. Liderzy-działacze swoje przywództwo opierają nie na wizji, ale na innych zdolnościach (piszemy o tym w punkcie Zasoby i okazje).

Obecnie wizje liderów spełniają funkcję drogowską-

zów – oni mniej więcej wiedzą, co chcą osiągnąć, i mogą to jasno zakomunikować swoim współpracownikom, partnerom. Jednak rzadko są dobrymi mówcami, charyzmatycznymi osobowościami, którzy potrafią wizję porwać, uwieść. Same plany też nie spełniają wszystkich oczekiwań co do ich oryginalności i innowacyjności.

Zdolność budowy wizji nie jest najważniejszą, kluczową kompetencją badanych przez nas liderów. Wolą oni używać innych narzędzi do tworzenia zespołu i mobilizowania do działania. Mają bardzo konkretne pomysły, potrafią na nie znaleźć pieniądze, umieją działać i zaprosić do działania. Dla liderów PAFW wizja nie jest najważniejszym narzędziem pracy/wpływu, być może dlatego, że jej używanie wymaga wyjątkowych kompetencji.

Działanie lidera

Działania liderów są dość zróżnicowane. W badaniu jakościowym informacje o nich były drobiazgowo zbierane, jednak liczba rzeczy, którymi się zajmowali, przypominała o zawrót głowy. Dlatego, starając się je podsumować, sięgamy po dane z badania ilościowego.

1. Pola działań liderów

Liderzy zazwyczaj wskazują, że ich działania dotyczą lokalnej społeczności, rozumianej jako gmina czy powiat (jest to obszar działania 72% liderów). Jedna trze-

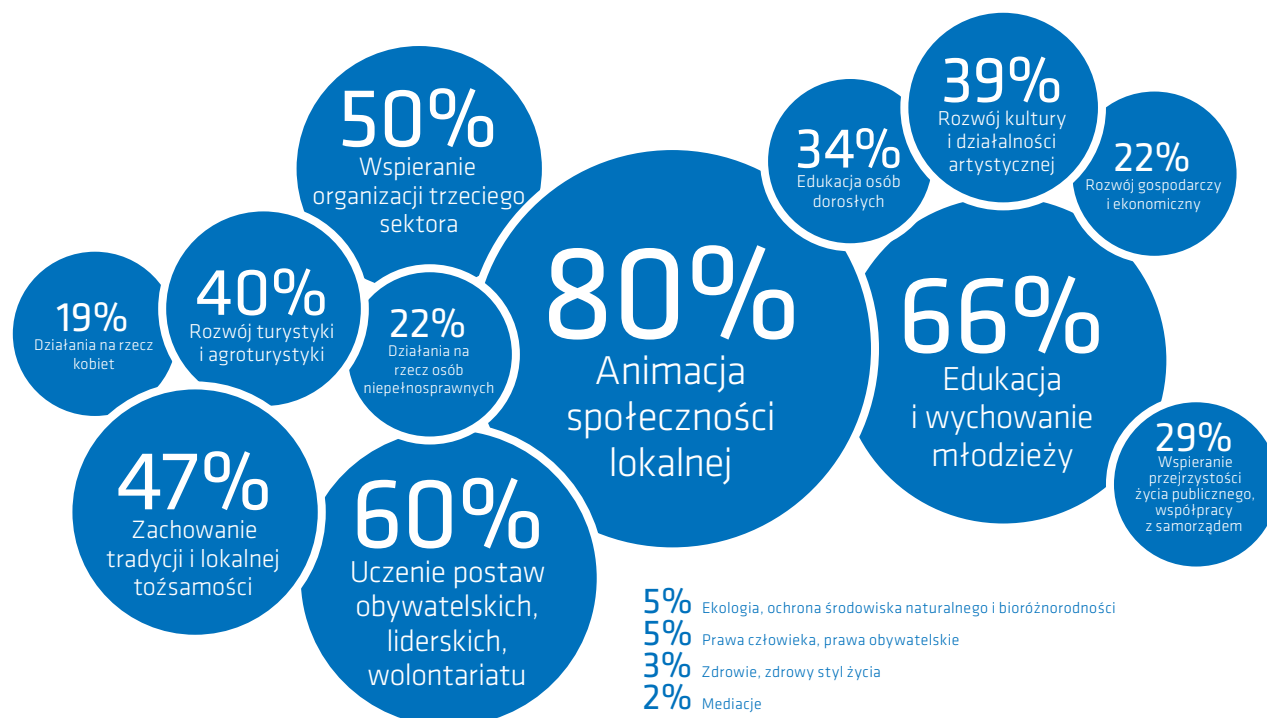
cia z nich (dokładnie 31%) uważa, że działa na terenie swojego bliższego sąsiedztwa. Co czwarty lider (dokładnie 28%) widzi jednak szersze pole swojego działania – jako region lub całe województwo, co ósmy postrzega swoją aktywność jako dotyczącą całego kraju, a co dziesiąty – również innych państw.

Większość (61%) uważa, że pracuje społecznie na rzecz wszystkich mieszkańców danego obszaru, a 41% twierdzi, że ich działalność jest sprofilowana na rzecz pewnej wybranej grupy beneficjentów lub danej idei. 11% liderów uważa, że robi jedno i drugie.

Liderzy w swojej działalności próbują połączyć różne cele – z listy dwunastu potencjalnych celów działalności przeciętnie wybierali około pięciu i często dopisywali do niej dodatkowe cele, które sobie stawiają.

Niemal wszyscy (80%) deklarują, że w swojej aktywności zajmują się **animacją społeczności lokalnej**. Dość częste są cele dotyczące **edukacji** – przede wszystkim młodzieży (dwóch na trzech liderów), ale także dorosłych (jedna trzecia). Edukacja to również uczenie postaw obywatelskich – deklaruje to 60% liderów.

Wykres 3. Proszę spojrzeć na poniższą listę. Zawiera ona cele, którym mogą służyć działania społeczne. Które z nich stara się Pan/i realizować jako lider/liderka?



Co ciekawe, co drugi lider deklaruje, że zajmuje się **wspieraniem organizacji pozarządowych**. 29% wspomaga zaś **przejrzystość życia publicznego**. Nieco mniej niż połowa (47%) zajmuje się budowaniem i pobudzaniem **lokalnej tożsamości**, a 39% wspiera **kulturę i działalność artystyczną**. Mniej popularne są cele związane z **rozwojem gospodarczym** (22%), nieco częściej chodzi o wspieranie **agroturystyki** (40%). Działalność na rzecz zaproponowanych w pytaniu konkretnych grup jest mniej popularna – 22% działa na rzecz **niepełnosprawnych**, a 19% – na rzecz **kobiet**.

Badani liderzy uzupełniali listę swoimi własnymi celami: 3% mówiło o **zdrowiu, sporcie i zdrowym stylu życia**, 5% – o **ekologii i ochronie środowiska naturalnego**, 5% – o **prawach człowieka i prawach**

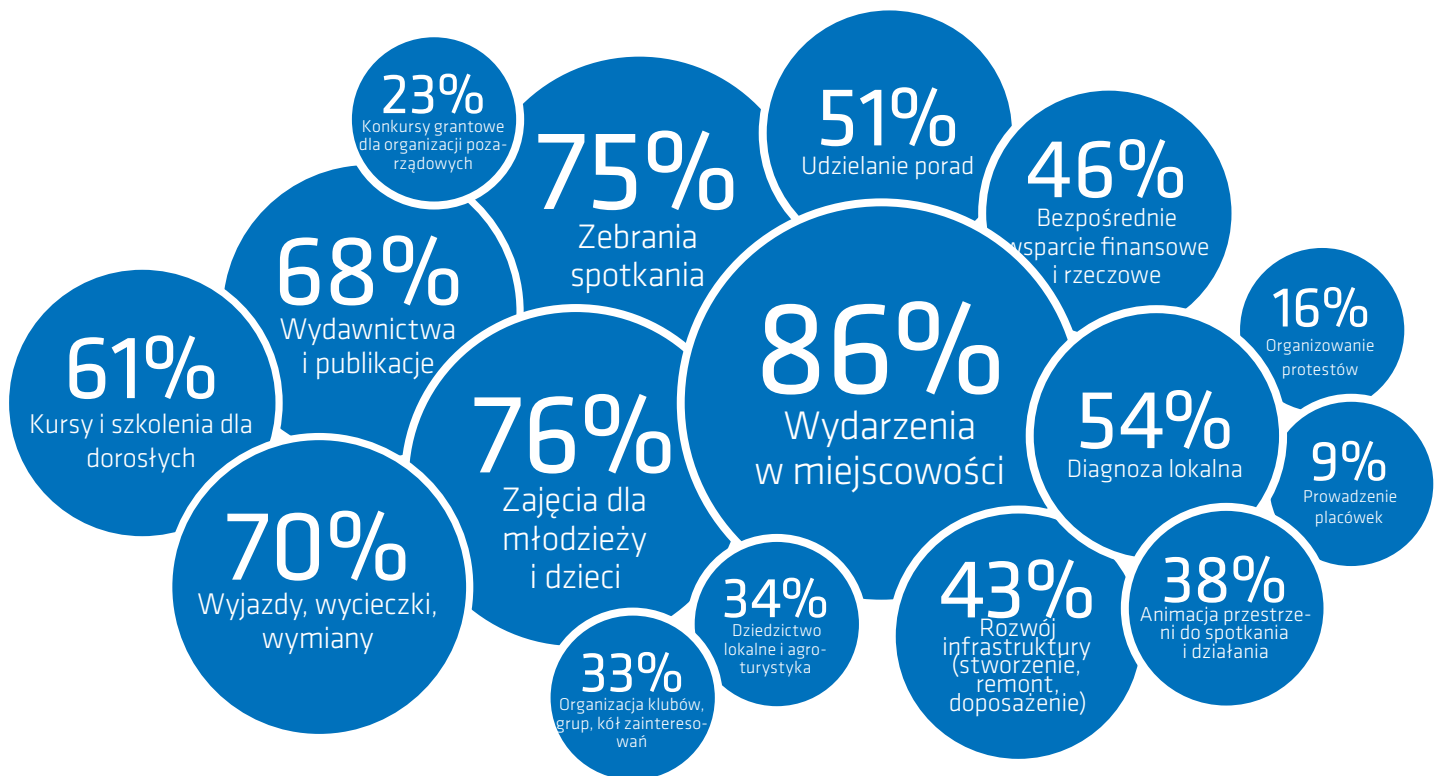
obywatelskich. 2% wspomniało o wspieraniu idei **mediacji**. Choć odsetki te są wyraźnie mniejsze niż poprzednio omówione, to najprawdopodobniej, gdyby te pozycje znalazły się na liście, liczba wskazań znacząco by wzrosła – należy więc zwrócić na nie szczególną uwagę.

2. Formy działań liderów

Te same cele liderzy próbują osiągnąć różnymi działaniami, a te same działania prowadzą do różnych celów. Co znajduje się w portfolio aktywności przeciętnego lidera?

Najpowszechniejszym⁹ narzędziem liderów są różnego rodzaju **wydarzenia** – choć jedno w ciągu ostatnich dwóch lat organizowało 86% z nich. To przede

Wykres 4. Chcielibyśmy dowiedzieć się, jakie działania podejmuje Pan/i jako lider. Proszę spojrzeć na listę poniżej i zaznaczyć wszystkie działania, do których przyczynił/a się Pan/i jako lider/ka w ciągu ostatnich dwóch lat. Proszę zaznaczyć tylko te działania, w które wniósł/wniosła Pan/i istotny wkład.



⁹ Konieczne jest podkreślenie, że nie pytaliśmy o to, jak wiele razy dane działania były podejmowane czy ilu miały uczestników. Wiemy za to, jak wielu liderów dany rodzaj działań podejmowało w ciągu poprzednich dwóch lat.

wszystkim imprezy dla mieszkańców: festyny, zabawy, często o charakterze okolicznościowym (66% liderów). Kolejne wydarzenia są już znacznie mniej popularne: o wykładach i prelekcjach mówiło 38% liderów, o wystawach – 31%, imprezach sportowych – 27%, a koncertach – 25%. Najmniej powszechne są rekonstrukcje historyczne (9%), ale ze względu na fakt, że ta kategoria jest dość wąska, specyficzna, również ten odsetek należy oceniać jako wysoki.

Kolejnym bardzo powszechnym rodzajem działań są **zajęcia dla dzieci i młodzieży** – choć jednym z działań z tej kategorii zajmowało się 76% liderów. To zarówno zajęcia jednorazowe (50%), jak i regularne (33%) czy mające charakter okresowy (w trakcie wakacji i ferii – 40%).

Zajęcia dla dorosłych są nieco mniej popularne – 61% liderów deklaruje, że w ciągu ostatnich dwóch lat miało udział w ich organizowaniu (jest to szósty najczęściej wymieniany rodzaj działań). Ponownie popularniejsze są zajęcia jednorazowe (50% liderów) niż regularne (17%).

Specyficznym rodzajem regularnych kursów jest **organizacja klubów, grup i kół zainteresowań** – na to wskazuje 33% liderów (13. miejsce pod względem powszechności kategoria działań). Mieszczą się tu kluby czy koła zainteresowań (19% liderów), wspieranie czy organizowanie grup artystycznych (16%) i klubów sportowych (4%).

Do działań wypełniających czas mieszkańców należy także zaliczyć **wycieczki, wymiany i wyjazdy** – przyczyniło się do nich 70% liderów i jest to czwarta kategoria pod względem powszechności. Najczęściej są to krótkie wycieczki (47% liderów), wyjazdy grupowe zarówno młodzieży, jak i dorosłych (27%), wreszcie wymiany uczniów (19%). Dość powszechnie liderzy mają także swój udział w organizowaniu wizyt studyjnych (35%).

Innym rodzajem działań jest **organizowanie spotkań i zebrań** – do jakiegokolwiek z nich przyczyniło się 75% liderów, co sprawia, że jest to trzecia najpopularniejsza forma działania. Mieszczą się tutaj zebrań w celu organizacji wspólnego przedsięwzięcia

(44% liderów), ale także debaty, seminaria, spotkania i konferencje (40%). To także spotkania towarzyskie mieszkańców (30% liderów). Szczególną formą spotkań są debaty przedwyborcze – 14% liderów deklaruje przyczynienie się do tego rodzaju spotkania w ciągu dwóch ostatnich lat (w czasie tym odbyły się wybory samorządowe).

Liderzy powszechnie mają także na swoim koncie stworzenie różnego rodzaju **publikacji** czy pomoc w ich powstaniu – mówi o tym 68% z nich. Większość ma charakter dość efemeryczny – to broszury, foldery czy publikacje (41% liderów) albo założenie i/lub prowadzenie strony internetowej (39%). Co ósmy z liderów (dokładnie 16%) deklaruje, że przyczynia się do wydawania lokalnej gazety. Mniej więcej tak samo często oni deklarują wydanie poważniejszych publikacji, takich jak książki (dokładnie 14%).

43% liderów twierdzi, że przyczyniło się do zmian w **infrastrukturze** – jej stworzeniu, remoncie, uprzątnięciu czy doposażeniu. Najczęściej chodzi o świetlice (24% liderów) oraz place zabaw (17%), zieleń, np. kwietniki czy park (13%) lub boiska (11%). Mniej typowe są kapliczki (7% liderów), place (6%) czy kawiarenki internetowe (5%). Nieco inną kategorią jest rozwój infrastruktury agroturystycznej (11% liderów, por. niżej).

38% liderów zadeklarowało, że prowadzi realne lub wirtualne **miejsca spotkań**. O prowadzeniu świetlicy wiejskiej czy kawiarenki wspominało 22% z nich, tyle samo – o prowadzeniu (stworzeniu) portalu internetowego, strony w portalach społecznościowych.

Co trzeci lider (dokładnie 34%) zaznaczył działania związane z **agroturystyką**, w tym z promowaniem lokalnego dziedzictwa. To przede wszystkim własnie promowanie produktów lokalnych i regionalnych (30% liderów). Poza tym nie są oni bardzo aktywni na tym polu: 7% stworzyło i/lub prowadzi Izbę Regionalną, 5% wyrabia i sprzedaje lokalne pamiątki. Co dwudziesty lider prowadzi agroturystykę, a 2% – wypożyczalnię jakiegoś sprzętu.

Dość często liderzy przyczyniają się do **bezpośredniej pomocy** (dotyczy to 46% z nich, a więc niemal

co drugiego z biorących udział w badaniu). Najczęściej ma ona formę zbiórek pieniężnych i rzeczowych (24% liderów). Rzadziej liderzy przekazują pieniądze i dary (16%) czy uczestniczą w procesie przyznawania stypendiów (11%). 7% z nich przyczynia się do pracy banków żywności. Wreszcie 13% liderów organizuje usługi poradnictwa, a 7% – usługi rehabilitacyjne.

Udzielanie **porad** to kolejna szeroka kategoria. Jakiśkolwiek mieszczące się w niej działania zadeklarowało 51% liderów. Najczęściej są to porady dla organizacji pozarządowych (33% liderów), dopiero potem porady obywatelskie (20%), prawne (6%) czy inne (27%).

Liderzy angażują się także – choć dość rzadko – w **protesty** (dotyczy to 16% z nich). 12% liderów w ostatnich dwóch latach pisało skargi, odwołania, wnioski, a 5% organizowało bardziej bezpośrednie formy sprzeciwu: protesty, pikiety, manifestacje.

Co dziesiąty lider prowadził różnego rodzaju **placówki** (dokładnie 9%). Zważywszy jednak na wysiłek, jaki jest z tym związany, nie można określić tego odsetka jako małego. Wiele z powszechniejszych działań liderów opisanych powyżej ze swojej natury wymaga mniejszego zaangażowania. Placówki te to niepubliczne szkoły (4% liderów), placówki opiekuńcze, np. centra rehabilitacji, warsztaty terapii zajęciowej, punkty pomocy niepełnosprawnym (3% liderów) czy niepubliczne punkty przedszkolne (2%).

Co czwarty lider (dokładnie 23%) poprzez prowadzenie **konkursów grantowych** wspierał inne lokalne organizacje bądź lokalnych aktywistów.

Wpływ lidera

1. Wpływ lidera na ludzi – korzyści i zmiany

Każdy z badanych liderów miał wpływ na ludzi – zarówno tych bliskich, ściśle z nim współpracujących, jak i nieznanymi osobami uczestników przedsięwzięć, współmieszkańców. Korzyści dla innych i zachodzące zmiany to nie zawsze zamierzony efekt działań lidera, czasem – pozytywny „efekt uboczny”. Te dwa rodzaje korzyści dla ludzi w praktyce się mieszają. **Ta sama korzyść czy zmiana zarówno może być celem działania lidera, jak i wydarzyć się przy okazji jakiegoś działania.**

Konkretnych przykładów wpływu lidera na pojedyncze osoby jest bardzo wiele, dlatego prezentujemy je pogrupowane w pojemniejsze kategorie.

▶ Korzyści materialne

Działania lidera przynoszą bardzo wymierne korzyści materialne: młodzi otrzymują pomoc finansową w postaci stypendiów, nieformalne grupy dostają małe granty na zorganizowanie niewielkich inicjatyw lokalnych (np. zakup sprzętu grającego, wyposażenie siłowni), a pojedyncze osoby – nagrody pieniężne w konkursach. W ramach swoich działań niektórzy liderzy wspierają potrzebujących rzeczowo, inni oferują usługi, do których na lokalnym rynku nie ma dostępu lub są za drogie (np. opieka przedszkolna).

▶ Praca

Są również i tacy liderzy, którzy tworzą miejsca pracy (np. organizując spółdzielnie socjalną) lub pomagają ją znaleźć. Jedna z liderok pomogła bezrobotnej samotnej matce zdobyć dofinansowanie na założenie firmy cateringowej i w konsekwencji – na zdobycie finansowej niezależności.

W badaniu ilościowym 40% liderów zadeklarowało, że dzięki nim ktoś znalazł pracę, a 19% – że wybrał lub zmienił zawód.

▶ Możliwość ciekawego spędzenia wolnego czasu

Wiele działań, jakie podejmują liderzy, polega na organizowaniu wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych: dożynek, festynów, dyskotek, obchodów świąt okolicznościowych – Dni Babci, Dziadka, Dziecka, Ziemiaka itd. Bywa, że są to dłuższe formy spędzania czasu: wyjazdy feryjne, letnie, wycieczki, wizyty studyjne, które – poza walorami edukacyjnymi i poszerzeniem perspektyw – stanowią też po prostu miłe wycieczki. Podobnie, organizowanie warsztatów czy szkoleń ma na celu przede wszystkim przekazywanie wiedzy i podnoszenie kompetencji, ale dla wielu jest także przyjemnym sposobem spędzania czasu z innymi ludźmi.

Zdarza się, że to nie liderzy organizują wydarzenie czy wyjazd, ale są one możliwe dzięki ich pomocy: udostępnieniu pomieszczenia, zadbaniu o źródło finansowania.

▶ Nowe kompetencje

Podnoszenie lub zyskiwanie nowych kompetencji to wyraźnie zaznaczająca się kategoria korzyści, jakie ludzie odnoszą dzięki liderowi. Są wśród nich umiejętności związane z prowadzeniem organizacji pozarządowej, koordynowaniem projektów, zwłaszcza, gdy liderzy myślą o wzmacnianiu lokalnego III sektora oraz wychowywaniu sobie następców. W ramach przedsię-

Grupa taneczna nie miała gdzie ćwiczyć, do liderki zgłosiły się dwie dziewczyny i ona im pomogła, udostępniając remizę na miejsce do prób. W kolejnym roku skontaktowała ich z miejscowym LOG, który dawał małe granty – za te pieniądze kupili lustra do sali prób i zrobili stronę internetową. 9-osobowa grupa działała dwa lata, ćwiczyli dwa razy w tygodniu, występowali w gminie i na wyjazdach, tańczyli na dużym festiwalu, na YT można znaleźć wiele filmów z ich układowami. Młodzi z zespołu organizowali też w remizie dyskoteki. Bez liderki nie byłoby to możliwe, bo od strażaków nie jest łatwo dostać klucz: [młodzi] do strażaków nie bardzo pójdą. [dlaczego?] idź Pan do dziadka D., on Pana odpowiednio ustawi i jak Panu da klucz do remizy, to mi oczy wyjdą – dziadzio D. dysponuje kluczem i pilnuje remizy [fragment raportu ze studium przypadku].

wzięć lidera ludzie dowiadują się też, jak uczyć i szkolić innych, np. nauczyciele poznają nowe, angażujące uczniów metody dydaktyczne, a trenerzy – techniki pracy warsztatowej. Liderzy prowadzą również projekty nastawione na podnoszenie kwalifikacji zawodowych w konkretnych profesjach lub bardziej uniwersalnych kompetencji, jak przedsiębiorczość, marketing, księgowość, sprzedaż, komunikacja. Uczestnicy organizowanych przez nich przedsięwzięć mają także okazję ćwiczyć korzystanie z nowoczesnych technologii oraz języków obcych. Zdobywają również umiejętności związane z konkretnymi zainteresowaniami: fotografią, teatrem, sztuką cyrkową, rękodziełem artystycznym itd.

▶ Poznanie nowych ludzi

Dla osób żyjących w małych i jednorodnych środowiskach nie bez znaczenia jest możliwość poznania

nowych ludzi. Działalność lidera tworzy okazję do nawiązania relacji, które nie tylko poszerzają grono znajomych, ale także możliwości działania. Liderzy jako brokerzy zasobów kontaktują osoby potrzebujące jakiegoś wsparcia (doradztwa, sprzętu, pieniędzy) z tymi, które mogą go udzielić.

Liderzy umożliwiają także kontakt z ludźmi, których poznanie w warunkach małych społeczności wiejskich wydaje się bardzo mało prawdopodobne, np. znanymi twórcami, celebrytami, cudzoziemcami.

▶ Poszerzanie horyzontów

Zdarza się, że konsekwencją poznania nowych osób jest poszerzenie horyzontu myślenia: pozbycie się uprzedzeń czy stereotypów narodowościowych, docenienie wcześniej niedostrzeganych walorów znanego krajobrazu, tradycyjnego obrzędu czy regionalnych pieśni. Liderzy przybliżają, zwłaszcza młodym, możliwe ścieżki zawodowe, profesje, o których ci wcześniej nie pomyśleli.

W badaniu ilościowym 45% liderów zadeklarowało, że dzięki nim ktoś „docenił miejscowość, w której mieszka, odkrył na nowo miejsce, w którym mieszka”. 43% z nich zadeklarowało, że za ich sprawą ktoś zdecydował się pójść na studia lub wybrał ich kierunek.

W przypadku wsi O. dokonał się swego rodzaju przełom w myśleniu członków rady gminy, którzy wcześniej, jak podkreśla Liderka, nie wierzyli (albo nie wiedzieli), że organizacja pozarządowa może poprowadzić szkołę. Zmiana dokonała się dzięki staraniom Liderki, która m.in. sprowadziła na sesję rady osobę z Białegostoku z wydziału ds. współpracy z NGO, która przekonała radnych do takiego rozwiązania [fragment raportu ze studium przypadku].

Chłopaki z S. brali udział w dwóch projektach realizowanych w ramach programu „Równać szanse”. Pierwszy projekt polegał na wymyśleniu i zrealizowaniu trzech filmików reklamowych dla miasta. Jeden miał charakter horroru, drugi komedii, trzeci filmu przyrodniczego. Następnie zostały wyświetlone plenerowo na jednej z dużych ścian w centrum miasta. Drugi z projektów polegał na wymyśleniu, przygotowaniu i przedstawieniu kabaretu. Obydwa te doświadczenia wspominają bardzo pozytywnie, jako okazję do „zrobienia czegoś”, ale także do poznania nowych ludzi (zwłaszcza w pierwszym projekcie, podczas którego większość osób była już w liceum). Jak podkreślają, te znajomości zostały, choć ludzie wyjechali już na studia, dzwonią czasem zapytać, jaki projekt teraz robimy. Pytani o rolę lidera, odpowiadają, że był tego wszystkiego organizatorem. Ale zapytani, czyj był pomysł na te projekty, podkreślili, że ich: *On nam powiedział, że wszystko możemy zrobić. Nawet sadzić ziemniaki [śmiech]*. Projekty zostały wymyślone w małej 3-4-osobowej grupie i spisane przez lidera. Obydwa projekty zostały podobnie zrealizowane: *sami wymyśliliśmy koncepcję, sami pisaliśmy scenariusze i sami występowaliśmy* – podkreślają chłopcy z dumą w głosie. Zapytany, od kiedy tak się udzielają, tyle robią (angażują się w wiele przedsięwzięć szkolnych i pozaszkolnych), co się takiego zdarzyło, jeden z nich odpowiedział, że *no można powiedzieć, że to się od tej reklamy [pierwszego z projektów] zaczęło* [fragment raportu ze studium przypadku].

▶ Zmiana postaw

W kilku przypadkach liderzy i osoby z ich otoczenia dostrzegły faktyczną zmianę postaw u ludzi, którzy mieli kontakt z liderem, brali udział w jego przedsięwzięciach. Udało się im przekonać młodzież, że działanie społeczne ma sens, że jeśli się chce, to „da się zrobić”. *To zmienia ludzi! To, że ktoś chce coś dla nas zrobić, to potrafi zmienić człowieka* – powiedziała uczestniczka projektów jednego z liderów. Znamy przypadki, w których dzięki przykładowi lidera młodzi ludzie odkryli wolontariat.

W badaniu ilościowym aż 64% liderów zadeklarowało, że dzięki nim ktoś przekonał się, że działanie społeczne ma sens, że „tu da się zrobić coś fajnego”.

Liderzy pokazują, „że da się zrobić” nie tylko młodzieży, lecz także dorosłym: decydentom, urzędnikom, radnym itp. **Niezamierzonym skutkiem ich przedsięwzięć jest przyzwyczajanie ludzi do dobrych rozwiązań, ułatwień, ciekawych wydarzeń.** Gdy w działalności lidera nie ma ciągłości, pojawia się luka. Jeśli nie zostanie wypełniona przez inną instytucję, ludzie zaczynają się niecierpliwie domagać tego, do czego zdążyli już przywyknąć.

▶ Podniesienie samooceny

W efekcie – często niezamierzonym – działań lidera, niektóre osoby zyskują lepszy obraz samych siebie. Może to być wynikiem satysfakcji z wygranej w jakimś konkursie (np. na najładniejszy ogródek) lub współuczestniczenia w projekcie, który prowadzi do ważnego dla danej osoby celu (wyremontowanie kapliczki, wsparcie biednych dzieci). Przedsięwzięcia lidera nastawione na wzmacnianie lokalnej tożsamości skutkują wzrostem poczucia dumy, dobrego samopoczucia ludzi jako mieszkańców fajnej miejscowości.

Zdarzało się, że osoby współpracujące z liderem zyskiwały poczucie sensu, sprawczości dzięki zaangażowaniu się w pracę społeczną. Przykładem jest wolontariuszka Dominika, deklarująca: *Uwielbiam pomagać innym. ... Chciałabym założyć stowarzyszenie, żeby robić wolontariat.*

W badaniu ilościowym 64% liderów zadeklarowało, że dzięki nim ktoś „uwierzył w siebie, postawił sobie nowe cele, wyzwania”.

▶ Ważne życiowe decyzje

[Po projekcie] zawiązał się spontaniczny klub 50+, spotykający się obecnie w bibliotece. Główna aktywność grupy skupia się na nordic walkingu, wycieczkach, spotkaniach towarzyskich przy grzonym piwie itp. Istotny jest fakt, że panie – przedstawicielki klubu – odwiedziły grudniową sesję rady miasta, by tam zawalczyć o swoje. Poprosiły burmistrza o 3000 zł na kolejne plany – organizacja wycieczki, wypożyczenie autobusu, wyjście do teatru [fragment raportu ze studium przypadku].

Zdarza się, że lider jako osoba ceniona, ciesząca się szacunkiem, mająca wpływ na ludzi, przyczynia się do ważnych życiowych decyzji osób z jej środowiska. W trakcie badania trafiliśmy na przypadki, gdy za sprawą lidera młody człowiek postanowił podjąć studia i/lub dokonał ich wyboru kierunku. Znamy historię, gdy dzięki liderowi ktoś zdecydował się na zmianę zawodu lub założenie własnej firmy. *Lider może zobaczyć we mnie kogoś, kto może coś kiedyś wymyśleć, wprowadzić w życie swoje plany, a nie tylko przyszedł, bo mu się nudziło. Po szkole zaczęłam kontaktować się z nim, żeby mi doradzał – sam powiedział, że jeśli byśmy potrzebowali jakichkolwiek informacji w przyszłości, to żeby się zgłosić, no i rzeczywiście do dzisiaj mi pomaga.*

Liderzy wpływają też na trajektorie życiowe osób zagrożonych wypadnięciem na margines: *Młodzi ją lubią i cenią, jest dla nich autorytetem i partnerem: szanują ją, traktują jak własną matkę (...) jest masa chłopaków, których ja nigdy nie trawiłam, a mama ich przyciągnęła i oni do tej pory przychodzą, pomagają (...) ma np. <synka Michasia>, on był takim u nas <wiejskim koksem>, ładował na siłowni, i synek Michaś stwierdził w końcu <a może bym tutaj w remizie robił*

jakiś festyn> i Michaś zaczął przychodzić (...) ciężko jest takiego Michasia zmienić, ale myślę, że mu służy to, że przychodzi, coś robi, podobnie jest z Damianem, Pawłem (...) trafił w inne środowisko.

Aż 94% liderów przyznało w ankiecie, że różne osoby zgłaszają się do nich ze swoimi problemami, prosząc o pomoc w ich rozwiązaniu – z tego dwóm trzecim zdarza się to bardzo często.

▶ Podjęcie działania społecznego

Najbardziej oczekiwanym, a jednocześnie najtrudniejszym do osiągnięcia, wpływem na ludzi jest doprowadzenie do samodzielnie przez nich organizowanych przedsięwzięć społecznych. Rzecz w tym, by nie były to działania podejmowane w ramach tego, co robi lider, ale własne, wynikające z ich autentycznych potrzeb. Badani liderzy zainspirowali innych do: wydawania lokalnej gazety, założenia klubu seniora, powołania do życia klubu młodzieżowego, zorganizowania festynu, stworzenia organizacji pozarządowej. Równie ważne, choć mniej spektakularne, było zachęcenie przez nich innych, by pozyskali pieniądze na realizację własnego pomysłu, wzięli na siebie odpowiedzialność za prowadzenie projektu czy poszli na wybory.

W badaniu ilościowym 58% liderów zadeklarowało, że dzięki nim ktoś „przygotował wniosek na swój projekt czy działanie”, 55% – że ktoś „zaangażował się na stałe w działalność społeczną”, 49% – że ktoś „samodzielnie poprowadził projekt”, a 44% – że ktoś „założył klub, stowarzyszenie lub fundację”.

2. Wpływ lidera na instytucje – od zewnątrz i od środka

Liderzy wpływają na działające lokalnie instytucje zarówno „z zewnątrz”, jak i wchodząc do nich (czasem byli w nich przed uczestnictwem w Programie, czasem decydowali się na to po jego ukończeniu).

▶ **Nowe organizacje pozarządowe**

Liderzy niejednokrotnie pomagają innym w założeniu organizacji – czy to w sąsiednich miejscowościach, czy w innych środowiskach. Ich wpływ polega zarówno na bezpośredniej pomocy, jak i na inspirowaniu innych. Inspiracja może polegać na pokazaniu ludziom myślącym o aktywności społecznej przykładu sukcesu, może być także bardziej bezpośrednia, świadoma: *Byliśmy wyczerpani, ja stąd [z GOK] starałam się jeździć w teren, fajnych ludzi wyłapywaliśmy, zapraszaliśmy na projekty i oni widzieli, że są ludzie, budynek, mają gdzie się spotykać i odważniejsi zaczęli zakładać swoje organizacje.*

Interesujący jest przypadek liderki, która potrafi zbudować dookoła swojej macierzystej instytucji cały szereg organizacji pozarządowych. To przez nie faktycznie działa, a one realizują właściwie jej pomysły. To dość wyjątkowy przykład (przede wszystkim możliwy w dość dużym mieście), niemniej charakterystyczne jest, że choć większość liderów ma „swoją” organizację, to **zakładanie nowych, nowych NGO-sów przychodzi im bez większego trudu (również w małych miejscowościach)**. To jedna z tych kompetencji, która jest powszechnie rozpoznawana, która stanowi o ich znaczeniu w lokalnych społecznościach.

Jednocześnie **mało który z badanych liderów świadomie wzmacnia swoją organizację**. Dla większości z nich jest ona narzędziem działania, pracy społecznej, nie inwestują jednak w jej rozwój. Liderzy często mówią o poszukiwaniach swoich następców czy zastępców. Nie jest to dla nich łatwe, ale wyraźnie rozumieją konieczność znalezienia takich osób. Pokazuje to jednak, że myślą o działalności społecznej przez pryzmat ludzi – działaczy. Tak jak sami czują się liderami, tak szukają innych liderów. Niewielu, jak się zdaje, docenia przy tym rolę silnej instytucji i wagę budowania jej tożsamości, wizerunku, kultury itd.

▶ **Rozciąganie instytucji publicznych**

To, że liderzy umieją zdobywać zasoby (więcej w punkcie Zasoby i okazje), przekłada się także na ich wpływ na instytucje publiczne. Niekiedy liderzy służą im pomocą w pisaniu projektów czy wyszukiwaniu środków, co rozszerza działania instytucji lokalnych. Nie należy jednak tego wpływu przeceniać – **aktywność instytucji związana z zewnętrznym finansowaniem często odbywa się obok jej „normalnej” działalności i zasadniczo nie zmienia w domu kultury, szkole czy GOPS-ie zbyt wiele**. Niekiedy nie chodzi tylko o zasoby finansowe – liderzy zabierają przedstawicieli lokalnych instytucji na wyjazdy studyjne, podsuwają nowe pomysły, zapraszają na szkolenia itd., ale zmiana kultury pracy i kultury instytucji nie jest łatwa.

Podobnie jest w sytuacjach, gdy liderzy, pracując w instytucjach lokalnych, starają się je zmieniać od środka. Próbuje wprowadzać nowy (bardziej otwarty, przyjazny) styl pracy, przynoszą nowe pomysły, zachęcają do większej aktywności. Wypada jednak powtórzyć – zmiana kultury instytucji nie jest łatwa. Żadne stanowisko kierownicze nie daje liderowi omnipotencji, opór pracowników (raczej bierny niż otwarty bunt) bywa równie uciążliwy jak nierozumiejący szef. Zmiany są więc powolne i niezbyt spektakularne, ale ważne.

▶ **Konkurencja i współpraca**

Potencjalnym mechanizmem oddziaływania jest także wzbudzanie konkurencji między liderem a szefami odpowiednich instytucji. Działania lidera mogłyby zachęcać ich do robienia nowych, ciekawych rzeczy. Wydaje się jednak, że mechanizm ten jest dość słaby – w badaniu jakościowym nie znaleźliśmy na to wielu przykładów.

Chęć współpracy z lokalnymi instytucjami (przede wszystkim samorządem i jego agendami) oraz budowy sieci sojuszników sprawia, że liderowi brakuje motywacji do krytykowania lokalnych instytucji (co jest

W S. był realizowany projekt polegający na uzupełnieniu oferty przedszkola o zajęcia dodatkowe. Wydłużono czas pracy przedszkola – od 6.30 do 18, po to, by rodzice mogli dłużej pracować lub lepiej zaplanować sobie dzień. Zdaniem pani dyrektor były to wspaniałe warunki do rozwoju i wspomaganie. Jednym z istotnych elementów budżetu było doposażenie placówki. Za około 38 tys. zł zakupiono nowoczesne pomoce dydaktyczne, komputer, sprzęt biurowy oraz zaadaptowano łazienkę do potrzeb dzieci z niepełnosprawnością ruchową. Ważnymi działaniami były także coroczne Powiatowe Dni Przedszkola, podczas których dzieci w wieku przedszkolnym wzięły udział w zajęciach sportowych, mogły bezpłatnie skorzystać z urządzeń takich, jak zjeżdżalnie, baseny z piłeczkami itp. Podczas projektu odbywały się spotkania nauczycieli i dyrektorów oraz koordynatorów projektu dotyczące wymiany dobrych doświadczeń związanych z edukacją przedszkolną, wymiany uwag. Projekt póki co nie ma już kontynuacji, ale „rodzice się przyzwyczaili i chcieliby, żeby coś się działo dodatkowo” – mówi dyrektor przedszkola [fragment raportu ze studium przypadku].

związane z ich alergiczną reakcją na najbardziej nawet konstruktywną krytykę). Wejście na drogę otwartej krytyki zamyka wiele możliwości (np. dostęp do zasobów), które dla lidera są kluczowe. Lider, często mający wiele zastrzeżeń do działania instytucji, woli nie podnosić ich publicznie, dopóki nie ma ważnych powodów lub emocje nie stają się zbyt silne. Ciekawe jest, że w wielu miejscowościach mimo współpracy lidera i instytucji wszyscy doskonale wiedzą o wzajemnej niechęci czy zarzutach. Oficjalnie jednak stosunki są bardzo dobre. Można interpretować to jako

Jedna z liderek pracuje w ośrodku kultury, który nie jest finansowany przez gminę i poza podstawową infrastrukturą oraz etatami dla kilku osób ma minimalne środki na działalność merytoryczną. Dzięki współpracy z lokalnymi organizacjami – wiele z nich zostało założonych lub zainspirowanych przez liderkę – jest to jednak prężne centrum kultury. Instytucja daje tylko podstawową bazę, koordynuje działania, ewentualnie wspiera finansowo w przypadku konieczności posiadania wkładu własnego w projektach. Liczba osób pracujących w tych współpracujących organizacjach kilkukrotnie przewyższa podstawową kadrę ośrodka [fragment raportu ze studium przypadku].

umiejętność wspólnej pracy pomimo różnic, jednak bliższe prawdzie jest to, że **lider nie chce bez bardzo ważnego powodu „zadzierać” z innymi aktorami.**

W pytaniu o źródło wpływu i pozycji lidera w społeczności, aż 92% badanych wskazało na swoje umiejętności kompromisu, godzenia stron. To pokazuje, jak ważna dla nich samych jest ta cecha.

Liderzy raczej stawiają na współpracę, choć i to nie jest łatwe. Zbudowanie przestrzeni do współpracy lokalnych instytucji, przekroczenia barier kompetencyjnych (rozumianych jako pola działania) wymaga silnej pozycji lidera oraz otwartości instytucji, której w wielu miejscowościach brakuje, ale jest bardzo cenne.

3. Wpływ lidera na społeczność

Działania liderów **miewają na społeczności wpływ** nieredukowalny do tego, który dotyczy jednostek i instytucji. Jak się okazuje, najciężej w tym miejscu o przekonujące historie czy ciekawe cytaty z wywiadów – zmiany takie są najtrudniejsze do uchwycenia, są raczej gdzieś pomiędzy słowami, prędkiej można

je wywnioskować niż obejrzeć. **Poza tym to zmiany, które – choć niezwykle istotne – zachodzą powoli. Trudniej o jednoznaczne momenty przełomowe.** To raczej ewolucja stosunków między ludźmi niż rewolucje.

▶ Jakość debaty publicznej

Poziom debaty publicznej w lokalnych społecznościach jest dość niski. Media wydawane na poziomie gminy lub miasteczka są bardzo często związane z samorządem (często bezpośrednio, a czasem ich wydawanie jest przez samorząd inspirowane), a przez to dalekie od niezależności. Potencjalnych czytelników jest niewiele, więc gazety z prawdziwego zdarzenia najczęściej zwyczajnie nie opłaca się wydawać. Sytuację zmienia nieco przełom technologiczny i rozwój lokalnych portali internetowych¹⁰, ale dotyczy to jedynie obniżenia kosztów, jakie trzeba ponieść na założenie lokalnego medium i nie wpływa na charakter debaty. Istniejące media mają dość niski poziom – pełne są albo bardzo zdawkowych sprawozdań z lokalnych wydarzeń, pisanych mieszkanką stylu urzędowego i odświętnego, albo ostrych sporów, często niezrozumiałych dla całej społeczności. Spotkania w lokalnych społecznościach, np. spotkania Rady Gminy lub Miasta lub sołectkie (zebrania wiejskie), są mało popularne wśród mieszkańców: *Na zebraniach wiejskich przekrzykują się piniacze.* Wydaje się, że problemem jest nie tylko **nieumiejętność dyskusji, ale także brak nawyków dobrej rozmowy ze sobą** – spotkania odbywają się bardzo rzadko, przyciągają niewiele osób, które angażują się dopiero w sytuacjach kryzysowych i zbyt emocjonujących: *Są zebrania sołectkie. Zawsze jest wójt, więc wójt może odpowiedzieć na ich pytania, bolączki. Na spotkania sołectkie ludzie przychodzą, żeby własny interes załatwić. Ludzie nie korzystają ze spotkań sołectkich, nie umieją żyć w społeczności demokratycznej. Nie potrafią walczyć o swój interes. Jak jest normalnie i nic się*

nic nie dzieje na spotkaniach jest 15 osób, jak jest sprawa obwodnicy, która może przejść obok domu, zmiana, likwidacja autobusu, to jest 150 osób. Przychodzą, żeby wykrzyknąć złość, niechęć i zaakcentować, że nie pozwolimy na rzeczy. To jest reguła dla gminy.

Uczestnictwo liderów w lokalnej debacie ogranicza kilka czynników. **Przede wszystkim do racjonalnej i spokojnej debaty brakuje im partnerów.** Nie mają tak dużej siły oddziaływania, żeby narzucić innym reguły dyskusji, nie potrafią jej ucywilizować. Próbuje podejmować takie działania (organizują np. debaty wyborcze, dyskusje o sprawach wsi), ale natrafiają na wiele przeszkód (na przedwyborczą debatę przychodzi garstka mieszkańców albo ignoruje ją dotychczasowy wójt).

W badaniu ilościowym 27% liderów przyznało, że w ciągu ostatnich dwóch lat zorganizowało co najmniej kilka otwartych spotkań, na których dyskutowane były sprawy lokalnej społeczności, a 38% zrobiło to co najmniej raz. 90% z nich miało okazję napisać artykuł lub wypowiedzieć się w prasie lub radiu. 14% uczestniczyło w organizacji debaty przedwyborczej. Wszystkie te dane pokazują, że liderzy starają się stwarzać okazję do debaty publicznej, nie wiemy jednak, na ile skuteczni są w jej kreowaniu.

Liderzy nie zajmują raczej pozycji rzecznika lokalnej społeczności. Choć są szanowani i mieszkańcy przychodzą do nich po radę, to rzadko stawiają się w roli wyraziciela problemów społeczności. Nie są ludowymi trybunami, walczącymi o nagłośnienie jakichś spraw. Liderzy, jeżeli nie są radnymi albo wójtami, nie mają wystarczająco silnej legitymizacji. Okazuje się, że w małych społecznościach, gdzie można usłyszeć głosy niemal każdego mieszkańca, słychać ich kakofonię. Sposobem radzenia sobie z tym chaosem sprzecznych opinii jest więc odwołanie się do wyników procedury wyborczej. Lider, jeżeli jej nie przeszedł, może usłyszeć (i czasem słyszy), że właściwie nie ma prawa do reprezentowania innych.

Rzecznictwo wiąże się oczywiście z zajmowaniem

¹⁰ Por. Raport Technospołeczniczy. Rozkwit mediów lokalnych, M. Danielewicz, P. Mazurek, Centrum Cyfrowe 2012

wyraźnych pozycji, często – wchodzeniem w spory. **Liderzy bywają rozdarcie pomiędzy walką o sprawę, rzecznictwem a koncyliacyjnością, chęcią wchodzenia w sojusze z lokalnymi aktorami, dogadywania się z nimi** itd. W lokalnych społecznościach spory są bardzo mocno spersonalizowane i dość ostre. Trudno jest połączyć rzecznictwo oraz chęć zachowania dobrych stosunków z ważnymi aktorami.

Oczywiście, zdarza się, że liderzy wchodzą w jakiś spór czy stają się rzecznikami jakiejś grupy społecznej. Na podstawie nielicznych przypadków, które znalazły się w badaniu ilościowym, można postawić hipotezę, że dzieje się to trochę bez ich woli, jako konsekwencja jakiegoś rozwoju wypadków, jakiegoś nagłego wydarzenia czy kryzysu. Jednak nie jest to raczej naturalny element ich trajektorii.

Przy czym, należy podkreślić, że sami liderzy nie postrzegają swojego ograniczonego wpływu na lokalną debatę jako problemu. Nie jest to dla nich narzędzie działania, nie mieści się zazwyczaj w ich zakresie aktywności.

▶ Inne wzory integracji

Liderzy, którzy działają w społecznościach wiejskich, nie skupiają się raczej na ich integrowaniu. Mieszkańcy małych wiejskich społeczności zazwyczaj wiedzą o sobie bardzo dużo, znają się świetnie, może nawet zbyt dobrze. W niektórych gminach podkreślali, że są bardzo zintegrowaną społecznością (czasem był to powód do dumy i element lokalnej tożsamości) i działania lidera nie miały szans się do tego przyczynić.

To, co jest dla liderów ważniejsze, to **zmiana wzorów tej integracji**, budowanie okazji do spotkań w innych niż tradycyjne okolicznościach, przyjaznych dla wszystkich mieszkańców, a nie tylko dla wybranych grup. Przy okazji działań lidera mieszkańcy mają możliwość spotykania się w nietypowych sytuacjach: *szlaki zrobiliśmy, to była atrakcja dla wszystkich, chyba pierwszy raz od lat tyle osób ze wsi robiło coś razem, chociaż na początku ludzie nie wiedzieli, po co to wszystko, mówili: przecież wszyscy znamy te ścieżki, po co to komu. To jednak włączyli się, bo to była dobra zabawa.*

▶ Tożsamość

Jednym z powtarzalnych wpływów lidera jest budowanie lokalnej tożsamości. Jak w wielu innych przypadkach, także tu mieszają się działania intencjonalne i to, co wydarza się „przy okazji”. Liderzy opiekują się więc lokalnymi śladami historii, wydają związane z nimi publikacje, opowiadają o nich itd. Czasem robią to w ramach różnego rodzaju projektów, niekiedy jednak bierze się to z ich silnego emocjonalnego stosunku do miejsca, w którym mieszkają. Tożsamość to nie tylko historia – to także poczucie dumy z tego, jaka dzisiaj jest wieś czy gmina, w której się mieszka. Wydaje się to bardzo ważne. Mieszkańcy, szczególnie ci młodszy, czują często, że mieszkają na końcu świata. Ich gmina czy wieś jest jedną z kilku tysięcy w Polsce, nic jej nie wyróżnia. Choć czują się z nią związani emocjonalnie, to trudno im podać powód do lubienia swojej miejscowości.

Działania liderów – niestandardowe, innowacyjne w skali gminy, czasem na dużą skalę, niekiedy ściągające „wielki świat” do wsi, albo projekty nastawione na budowanie tożsamości, mają potencjał, by czynić dane miejsce wyjątkowym pod jakimś kątem. **Oznaczają lokalne terytorium** czy może **nanoszą je na mapę**. Dają ten brakujący powód do lubienia go.

Te poszukiwania mogą czasem wydawać się groteskowe (tożsamość lokalna bywa budowana na podstawach wątplych albo nieco zaskakujących), ale nie powinno się lekceważyć tego, co przynoszą, a tym bardziej tego, co leży u ich podstaw.

▶ Przestrzeń publiczna

Innym powtarzającym się motywem w efektach działań liderów lokalnych jest rozwijanie przestrzeni publicznej. Małe gminy, szczególnie wiejskie, cierpią na brak miejsc, które nie mają charakteru prywatnego czy komercyjnego i nie zostały zawłaszczone przez żadną instytucję, a więc są otwarte i dostępne. W jednej z badanych gmin nieustannie powtarzały się opowieści o nieistniejącym już Klubie Rolnika. Mimo

że niektórzy badani byli zbyt młodzi, by go pamiętać, wydawało się, jakby przesiedzieli tam niejedną wieczór. Brak takich miejsc to jeden z elementów wspólnego katalogu potrzeb w gminach wiejskich (o którym więcej piszemy w poprzednim rozdziale, w punkcie 6. Diagnoza).

Liderzy często rozpoznają tę potrzebę i takie miejsca tworzą – dzięki nim wybudowana zostaje wiata, plac zabaw, który w małej wiosce jest jedynym publicznym miejscem (o jego znaczeniu świadczy fakt, że odbywają się na nim takie imprezy jak wspólny sylwester), wyremontowana zostaje świetlica itd. Poza tym starają się te miejsca animować i o nie dbać, co jest również ważne.

Miejsca takie pozwalają mieszkańcom wyjść z domu, spotykać się w przeróżnych celach – od zakładania organizacji po wspólne imprezy. Dzieje się to jednak we wspólnej, publicznej przestrzeni, a nie w prywatnych domach. Dla lokalnych społeczności może to być istotna zmiana.

▶ Podmiotowość mieszkańców

Jak argumentujemy powyżej, liderom trudno jest zmienić stosunki panujące w małych gminach między władzą a mieszkańcami. Warto jednak wyróżnić przypadki, kiedy wchodzi on do samorządu jako wójtowie czy burmistrzowie. Z tej pozycji łatwiej jest wspierać partycypację i włączać ludzi w podejmowanie decyzji i działań. To również natrafia na przeszkody, choćby w postaci nieufnych i niechętnych mieszkańców, ale wybranym przedstawicielom władzy samorządowej łatwiej jest takie procesy forsować. Liderzy z zewnątrz samorządu, gdy inspirują takie procesy, są podejrzewani (czasem słusznie) o polityczne motywacje.

4. Zmiany systemowe – podchwytywanie impulsów

Istotnym potencjałem tkwiącym w liderach jest umiejętność wykorzystania impulsów płynących

do społeczności lokalnych „z góry”. O tym, jak dobrze radzą sobie oni z wykorzystywaniem możliwości programów PAFW, już pisaliśmy. Poniższe przykłady pokazują, że równie dobrze wykorzystują impulsy pochodzącymi z innych źródeł.

Dla wielu liderów istotnym momentem było uchwalenie w 2003 roku ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie. Wyposażyła ona trzeci sektor w kilka ważnych instrumentów wpływu na politykę samorządów: wprowadziła obowiązek uchwalania programów współpracy i instytucję lokalnej Rady Działalności Pożytku Publicznego, uregulowała zasady zlecania zadań publicznych, stworzyła zasadę obecności reprezentantów trzeciego sektora w składzie komisji konkursowych.

W wielu odwiedzonych przez nas gminach liderzy aktywnie starają się korzystać z zapisów ustawy o pożytku i wprowadzać je w życie. Uczestniczą w tworzeniu programów współpracy lub nawet inicjują ich powstawanie. Współorganizują zebrania dotyczące programów współpracy i mobilizują organizacje pozarządowe do uczestniczenia w nich. Niektórzy aktywnie lobbują na rzecz utworzenia gminnych/powiatowych Rad Działalności Pożytku Publicznego lub uczestniczyli w pracach komisji konkursowych, rozpatrujących wnioski NGO o dofinansowanie.

Liderzy starają się również podchwytywać i wykorzystywać inne płynące z administracji centralnej, prawne i pozaprawne, impulsy zachęcające do bliższej współpracy samorządu i trzeciego sektora. Niekiedy pełnią funkcję pełnomocnika urzędu ds. organizacji pozarządowych. Tworzą ciała konsultacyjne przy urzędzie gminy (np. gminne rady organizacji pozarządowych) i uczestniczą w ich pracach. Działają w programach promujących konsultacje społeczne, partycypację obywatelską i współpracę międzysektorową – np. w programie „Decydujmy razem” lub „Masz głos, masz wybór”. Jedna liderka wprost odwoływała się do wypracowanego przez MPiPS modelu współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych.

Podobnie jest z Lokalnymi Grupami Działania – lide-

rzy włączają się w ich prace albo wręcz dążą do ich powołania. Ich znaczenie w lokalnym środowisku organizacji pozarządowych sprawia, że ich zaangażowanie w te procesy jest naturalne. Kompetencje, które mają, sprawiają, że robią to z sukcesami.

Znaczenie liderów – alumnów Programu Liderzy PAFW – polega na tym, że są grupą swobodnie poruszającą się w trzecim sektorze oraz trzymającą rękę na pulsie (wiedzą o różnych przedsięwzięciach, programach, zmianach w prawie itp.). **Tworzone centralne propozycje zmian są przez nich łatwo przyjmowane i przejmowane.**

Bariery wpływu

Badając wpływ liderów na społeczność lokalną, staraliśmy się zrozumieć, dlaczego niektórzy z nich radzą sobie lepiej, a inni gorzej, co ogranicza ich możliwości oddziaływania na innych, co przeszkadza im w pracy i „byciu liderem”.

► Bycie z zewnątrz: mocna i słaba strona lidera

Ciekawą, ale i ambiwalentną, rolę odgrywa pochodzenie lidera. Część badanych przez nas liderów nie pochodzi z miejscowości, w których działa. Z jednej strony stanowi to ich kapitał: potrafią dostrzec to, czego ludzie żyjący w danym miejscu od lat nie widzą: braki, potrzeby, ale też możliwości, potencjały, zasoby. **Dzięki tej szerszej perspektywie „obcego”** (a czasem „obieżyświata” – część z nich powróciło do swoich miejscowości po dłuższym pobycie w metropolii lub za granicą) wiedzą, co i jak zrobić, by zmienić coś na lepsze oraz, co ważniejsze, wierzą, że zmiana w ogóle jest możliwa.

Z drugiej strony ta „**obcość” może ograniczać ich możliwość działania i wpływ.** Liderzy, szczególnie w początkach swojej działalności, nie do końca rozumieją mechanizmy, rutyny, zasady rządzące życiem społeczności wiejskich, nie doceniają znaczenia zastanego układu sił, klanowości wioski czy roli tradycyjnych liderów. Ich potknięcia czy braki są oceniane dużo ostrzej ze względu na ich „bycie z zewnątrz”. Proces budowania dobrych relacji i zaufania wymaga

czasu, do czego oni – ludzie czynu nie zawsze mają cierpliwość. Najsilniejsi liderzy to ci, którzy „nauczyli się społeczności”, zdobyli jej zaufanie, zachowując jednocześnie szerszą perspektywę.

► Defraudacje

Liderzy, zwłaszcza na początku swojej drogi (choć nie tylko), bywają posądzeni o nadużycia finansowe. Wynika to z kilku czynników: pęknięcia pomiędzy tradycyjnie pojmowanym działaniem społecznym a sposobem pracy w nowoczesnym III sektorze, niezrozumienia idei grantów i projektów (piszemy o tym w pierwszym rozdziale), niedoceny przez lidera tego, jak ważna jest transparentność i dobra „polityka informacyjna”. Plotki głoszące, że lider dorobił się na działalności społecznej, kupił samochód lub wyremontował dom, są dla niego „zimnym prysznicem”, momentem załamania i chwilowej utraty przekonania w sens własnej pracy: *To był hardcorowy moment, bo [liderka] nie miała wyczutej społeczności (...) po pół roku zaliczyliśmy zjazd, który był ostry. Liderzy bywają oskarżani, że np. do tej pory nikt [ze stowarzyszenia] się nie rozliczył. (...) Powinny na zebraniu [wiejskim] powiedzieć, ile wydały.*

► Bierni i roszczeniowi mieszkańcy

Jako jedną z głównych barier dla swojego działania (a co za tym idzie – wpływu) liderzy wskazują mentalność współobywateli. Podkreślają ich niewielkie zaangażowanie w życie społeczne, nikłe zainteresowanie sprawami publicznymi, skoncentrowanie się na własnych interesach. *Oni [uczestnicy] oczekiwali czegoś innego, oczekiwali ryby, my daliśmy wędkę i to zaważyło na sukcesie tego projektu. Oczekiwali wymiernych korzyści finansowych. Tymczasem założeniem programu było danie wędki. Według innej liderki oni [mieszkańcy] wiedzą: jak stowarzyszenie się podjęło i mielibyśmy się zarzącać to i tak 20 namiotów postawimy. To jest przykry aspekt pracy – do konsumpcji OK, ale do roboty mniej.*

► **Konflikty**

Pisaliśmy już o znaczeniu konfliktów dla działalności liderów. Z naszych obserwacji wynika, że nie służą one ich pozycji, i – co z tym się wiąże – możliwości jego wpływu na społeczność lokalną. I choć potencjalnie konflikt może nieść pozytywną zmianę, w trakcie badań terenowych nie spotkaliśmy się z taką sytuacją.

W badaniach ilościowych 57% liderów zaznaczyło przynajmniej jeden z rodzajów konfliktu jako istotny problem w swojej działalności. Najczęściej są to konflikty z władzą samorządową albo jej nieprzychylność – mówi o nich 31% liderów! Niemal dwukrotnie rzadziej (18%) wspominają oni o konfliktach w ramach swojej organizacji. Co dziesiąty lider ma problemy z konfliktami w swoim środowisku. Również co dziesiąty doświadcza nieprzychylności mieszkańców lub konfliktów między nimi. Nieco rzadziej liderzy zwracają uwagę na problemy z lokalnymi instytucjami.

Przypisy – rola programu

Raport z badań dotyczy zasadniczo wpływu liderów na lokalne społeczności. Jednak przy okazji rozmów z nimi poruszyliśmy wątek programu „Liderzy PAFW” i Szkoły Liderów.

Uważają oni, że program „Liderzy PAFW” jest wyjątkowy. Wypowiadają się o Szkole bardzo ciepło, pozytywnie. Nie spotkaliśmy się z żadnymi negatywnymi, krytycznymi uwagami (choć zdarzało się, że liderzy sugerowali pewne zmiany).

Słuchając liderów, odnosi się wrażenie, że Szkoła Liderów spełnia obietnicę zawartą w jej motto: „rozwijaj”, „inspiruj” i „wzmacnia”. Te trzy wątki najczęściej powracały w ich opowieściach.

Program „wzmacnia” – utwierdza uczestników w słuszności wybranej drogi; daje motywację i siłę, by stawić czoła przeciwnościom; pomaga w przezwyciężeniu kryzysu, uczucia wypalenia, zwątpienia; przywraca liderom poczucie sensu ich działania, dowartościowuje. Siła płynie ze spotkania z innymi liderami, poznania ich, usłyszenia, że mają podobne problemy. Zjazdy przyrównywane są do grupy wsparcia. Liderzy znajdują też mocne oparcie w swoich tutorach.

„Wzmacnianie”, choć w naszym badaniu jest dość nieuchwytnie, w odczuciu liderów realnie zwiększa ich oddziaływanie. *Nawet jak jedziesz taki załamany, nie do życia, wszystko Ci się powaliło, i tylko wylewasz strugę żalu, to po takim naszym spotkaniu zawsze*

wracasz z energią, z pomysłem, jak rozwiązać trudne sprawy lokalne, jak przeczeć – mówi liderka. Inna przyznaje: (...) po tym programie „Liderzy” – ja naprawdę uzyskałam bardzo wiele. Nabrałam pewności siebie. Nie wstydę się mówić o tym, co robię. (...) bez udziału w tym programie nie wiem czy bym się odważyła (...) np. aplikować na wyższe środki; środki do UE, pewnie nie. [Chodzi o umiejętność pisania wniosków?] Nie, o taką wiarę, bardziej w siebie, że możemy. Jeszcze inna twierdzi, że gdyby nie Szkoła Liderów, to ja być może musiałabym inaczej pokierować swoim życiem prywatnym, zająć się czymś innym.

„Wzmocnienie” może mieć również bardziej wymierny charakter. Uczestnictwo w programie może dawać pewną renomę, którą lider może wykorzystać do budowania swojej lokalnej pozycji. *Myślę, że jakbym była tylko zwykłą nauczycielką, nie miałabym skończonej Szkoły Liderów, to marna szansa, że mogłabym być w takich kontaktach z samorządem jak teraz. Jestem w tej chwili osobą wiarygodną – mówi liderka.*

Program daje liderom „inspirację”. Tutaj też ogromną wartość ma samo uczestnictwo w stworzonym przezeń środowisku liderów. Mówią oni wiele o możliwości wymiany doświadczeń, uczenia się od siebie nawzajem, wizytach studyjnych: *jak pytałeś się o te pomysły na projekty, to ja po każdym zjeździe wracałem z czterdziestoma pomysłami na różne projekty, bo tam zasób takiego potencjału tych osób jest ogromny.* Liderka przyznaje: *My wzajemnie od siebie, podczas różnych warsztatów, też się wiele od siebie nauczyliśmy.* Czasem liderzy podtrzymują te więzi już po opuszczeniu programu. Niektórzy sami organizują sobie wizyty studyjne, korzystając z sieci kontaktów stworzonych przez program.

Program „rozwijaj” liderów. Rozwój ten przebiega dwojako. Niektórzy opowiadali o konkretnych umiejętnościach, które wynieśli ze szkoleń i warsztatów. Najczęściej przywoływanymi umiejętnościami były: delegowanie zadań, włączanie innych w swoje działania, metody aktywnej pracy z grupą, a także umiejętność (lub może raczej nastawienie na) diagnozowania potrzeb, słuchania opinii członków swojej

organizacji, konsultowania pomysłów. *[Wcześniej na 100 zadań, 98 robiłem sam – mówi lider – kiedyś nie słuchałbym, co mówią wewnątrz organizacji. To mi szkoła dała. (...)] Ludzie mają za nim [za liderem] iść, ale on ma ich słuchać, bo kiedyś ta bańka mydlana pęknie i oni się zbuntują. Podobnie wypowiadają się inni: Od jakiegoś czasu staram się zaktywować moich członków stowarzyszenia do działania. Chcę żeby nie bali się już wypowiadać w naszym imieniu, żeby sami czuli, że są „głosem” [stowarzyszenia]. Że to nie jestem tylko ja, która coś wymyśla i która może coś wymyślać, ale że oni także są w mocy do robienia tego.*

Drugie oblicze „rozwoju” to rozwój osobisty, związany z pogłębioną autorefleksją, namysłem nad swoimi wartościami i życiowymi wyborami. Wydaje się, że pod tym względem program jest wyjątkowy. Taki wpływ możliwy jest tylko dzięki bardzo osobistej relacji z tutorem oraz długotrwałej, szczerzej i silnej więzi z liderką „grupą wsparcia”. Być może znaczenie ma tu również narzucona przez program dyscyplina tworzenia planu na kolejne lata. Dzięki programowi liderzy mogą jaśniej określić samych siebie, odnaleźć swoją tożsamość „działacza społecznego”, utwierdzić się w niej, zaplanować swoją przyszłość w tej roli, zrozumieć własne mocne i słabe strony, postawić cele. *Szkoła liderów zmusza uczestnika do zastanowienia się nad sobą, nad tym co robię (...) do wytyczenia swoich celów.*

Proces autorefleksji i planowania oraz opieka tutora z pewnością działają na liderów dyscyplinująco. Dzięki uczestnictwu w programie niektórzy z nich dają z siebie więcej. Z drugiej strony można odnieść wrażenie, że część liderów po opuszczeniu programu i wyjściu spod opieki tutora traci wcześniejszy zapał w dążeniu do postawionych celów. *Powiem szczerze, że gdyby nie ta szkoła, to nie mobilizowałbym tak tego środowiska, żeby namawiać innych, zrobmy coś, stwórzmy.*

Liderzy bardzo cenią kontakty, które nawiązali w programie. Znajomości te, poza poczuciem przynależności do ekskluzywnego „klubu” działaczy społecznych i płynącego z tego faktu „wzmocnienia”, przynoszą

też niejednokrotnie praktyczne korzyści. Sieć kontaktów bywa wykorzystywana w działaniu, np. gdy trzeba zorganizować tańszy nocleg podczas wycieczki, żeby wspólnie ubiegać się o dotacje, żeby skonsultować swoje pomysły na projekty czy pomóc koleżance poszkodowanej przez powódź.

Aneks metodologiczny

1. Badanie jakościowe

▶ Jak badaliśmy?

Badanie jakościowe miało formę pobytów badawczych w miejscowościach, w których działa lider – absolwent programu Liderzy PAFW. W pięciu przypadkach trwały one trzy dni i były realizowane przez troje badaczy, pozostałe osiem realizowały mniejsze – dwuosobowe – zespoły w ciągu jednego dnia pobytu. Wyjazdy w teren odbywały się w styczniu i lutym 2012 roku.

W trakcie wizyt badacze przeprowadzali wywiady z liderem, jego współpracownikami, osobami biorącymi udział w organizowanych przez niego przedsięwzięciach oraz ludźmi zajmującymi szczególną pozycję w społeczności lokalnej (np. wójtem, dyrektorem publicznej instytucji, księdzem). W czasie trzydniowych pobytów organizowano także spotkania/warsztaty z mieszkańcami, którzy z założenia nie mieli mieć związków z liderem. Chodziło o to, by móc spojrzeć na niego nie tylko jego oczami, lecz przede wszystkim z perspektywy otaczających go osób.

Wszystkie wywiady, spotkania i warsztaty zostały przeprowadzone przez grono doświadczonych badaczy, którzy już wielokrotnie brali udział w badaniach prowadzonych w społecznościach lokalnych, także tych związanych z programami PAFW. Posługiwa-

li się zestawem wcześniej opracowanych narzędzi: dyspozycji do wywiadu wraz z obszerną instrukcją i formatką do robienia notatek z wywiadów i spotkań¹¹. Główne wątki prowadzonych rozmów to: charakterystyka społeczności, w której działa lider, jej diagnoza i wizja przyszłości, istotne zmiany, które w niej zaszły, historia lidera, jego sposób działania, jego przedsięwzięcia i ich rezultaty, jego miejsce w społeczności.

Przed wyjazdem w teren badacze zapoznali się z dokumentacją dotyczącą lidera, udostępnioną przez Szkołę Liderów (Indywidualne Plany Rozwoju i Indywidualne Ścieżki Rozwoju) oraz wszelkimi dostępnymi w Internecie informacjami na temat jego i jego działalności. Po każdym wyjeździe zespół badaczy opracował raport cząstkowy na podstawie standardowego konspektu.

Wszystkie raporty cząstkowe oraz część notatek poddano gruntownej analizie przy wykorzystaniu oprogramowania ułatwiającego pracę z dużą ilością danych jakościowych (Dedoose oraz X-mind). Analiza polegała na kodowaniu fragmentów tekstu, a następnie grupowaniu wszystkich fragmentów oznaczonych określonym kodem (np. kodem „zespół lidera”). Następnie fragmenty oznaczone tym samym kodem (czyli odnoszące się do konkretnego zagadnienia) analizowano, tworząc na ich podstawie rodzaj mapy mentalnej. W nieco inny sposób badano trajektorie liderów. Dla każdego z nich na osi czasu zaznaczano momenty zwrotne oraz okresy istotne z punktu widzenia ich liderowania, jak pełnienie funkcji w organizacjach lub instytucjach. Takie opracowanie danych służyło przede wszystkim zwiększeniu trafności wyciąganych z nich wniosków.

▶ Kogo badaliśmy?

Wybierając miejsca pobytów badawczych, najpierw określaliśmy, jakich liderów chcemy mieć w próbie badania jakościowego. Staraliśmy się zapewnić możli-

¹¹ Ze względu na dużą objętość tych narzędzi nie umieszczamy ich w raporcie. Zainteresowanym osobom udostępni je zespół Stoczni.

Tabela A1. Charakterystyka liderów w badaniu jakościowym.

		Case trydniowy	Case jednodniowy	Razem
Edycja	I	1	2	3
	II	2	1	3
	III	2	0	2
	IV	0	1	1
	V	1	2	3
	VI	1	2	3
Gmina	wieś	4	5	9
	miasto	2	4	6
Wiek	przed 40. rokiem życia	1	5	6
	po 40. roku życia	5	4	9
Płeć	kobieta	4	6	10
	mężczyzna	2	3	5
Miejsce działania lub funkcja	tylko NGO	2	3	5
	wójt/burmistrz (wcześniej NGO)	1	1	2
	instytucja publiczna i NGO	3	2	5
	radny/sołtys i NGO	0	2	2
	biznes	0	1	1

wie dużą różnorodność – tak pod względem charakterystyki samych liderów, jak i miejsc, w których działają. W doborze próby korzystaliśmy z ich klasyfikacji ze względu na typ instytucji, w której pracują oraz branżowość vs. lokalność, którą stworzyliśmy razem ze Szkołą Liderów. W trakcie prowadzenia badań często orientowaliśmy się jednak, że rzeczywiste usytuowanie lidera nie odpowiada temu, co założyliśmy na podstawie posiadanych dokumentów. Rzadkością są tzw. czyste typy, a więc liderzy, którzy są wyłącznie samorządowcami, wyłącznie pracownikami instytucji publicznych, wyłącznie działaczami pozarządowymi itp. W rzeczywistości pełnią różne funkcje w tym samym czasie lub w kolejnych latach. Prócz tego, spora część liderów działających lokalnie (poza „definitywnymi” przywódcami całej społeczności, czyli wójtami i burmistrzami) to *de facto* liderzy branżowi, bo mają swoją specjalizację, dziedzinę, w której czują się najlepiej i której dotychczas podejmowane przez nich przedsięwzięcia. Liderzy

lokalni działają na rzecz społeczności, ale nie w sposób całościowy (z już wspomnianym wyjątkiem), ale w ramach swojej branży, obszaru działania. Nie sposób zatem odróżnić lidera lokalnego od lidera lokalnego-branżowego. W związku z tym – co ustaliliśmy już po przeprowadzeniu badania – taka ich kategoryzacja nie pomaga w zrozumieniu istoty ich wpływu.

Z grupy pierwotnie wytypowanej do badania nie wzięło w nim udziału dwóch liderów – jeden odmówił, drugi nie mógł ze względów osobistych.

Co ważne, ostatecznie w badaniu uczestniczyło 15 liderów, ponieważ w dwóch miejscach działało dwóch absolwentów programu „Liderzy PAFW”. Charakterystykę całej piętnastki, sporządzoną już po przeprowadzeniu badania, prezentuje powyższa tabela.

Pozostałe wywiady – około 155 – przeprowadzono z bardzo różnorodną grupą osób w rozmaity sposób powiązanych z liderem (czasem wyłącznie miejscem zamieszkania).

2. Badanie ilościowe

▶ Jak badaliśmy?

Badanie ilościowe absolwentów programu Liderzy PAFW zostało zrealizowane techniką badań internetowych. Jego rozpoczęcie poprzedziło rozesłanie przez Szkołę Liderów listu zapowiedniego pocztą elektroniczną. Następnie, również pocztą elektroniczną, wysłane zostało zaproszenie do udziału w badaniu. Każdy z badanych otrzymał indywidualny link do badania.

Po trzech dniach rozpoczęto drugą fazę realizacji badania. Polegała ona na telefonicznych kontaktach z osobami, które mimo zaproszenia nie rozpoczęły wypełniania ankiety lub rozpoczęły ją, ale nie dokończyły. Przez osiem kolejnych dni roboczych przekonywano do wypełnienia ankiety internetowej – wywiady nie były prowadzone w inny sposób niż za pośrednictwem internetu, a w szczególności nie były realizowane telefonicznie. W licznych przypadkach konieczne było ponowne przesłanie zaproszenia do badania (ze względu na zmianę adresu mailowego, zatrzymanie zaproszenia przez filtr antyspamowy czy zgubienie przez badanego maila).

Po tygodniu od rozpoczęcia badania do osób, które nie odpowiedziały na pytania ankiety, zostało rozesłane przypomnienie drogą mailową. Wreszcie po czterech dniach wysłano ostatnie przypomnienie, mające formę informacji o przedłużeniu terminu realizacji badania. Zakończone ono zostało 16 dni po jego rozpoczęciu.

W sumie ankietę zakończyło 247 badanych. Rozpoczętych, ale nie dokończonych, ankiet było 19. Wymaga to dodatkowego komentarza. Żadne pytanie w badaniu nie było obowiązkowe. Niejednokrotnie badani pomijali całe ich bloki, najwyraźniej nie chcąc na nie odpowiadać. W niektórych przypadkach osoby te pominięto w analizie, w innych uznano, że oznacza to odpowiedź NIE na pytania znajdujące się danym bloku. Jednocześnie w niedokończonych ankietach

znajdowały się całe bloki pytań, na które badani udzielili odpowiedzi. Sprawia to, że na każdy z bloków odpowiedziała nieco inna grupa osób. Nie są to duże różnice, ale wymagały sporo pracy włożonej w zidentyfikowanie, które osoby odpowiedziały właściwie w danym bloku pytań i które należy brać pod uwagę. Odsetek zakończonych wywiadów to 76%. Należy go uznać za wysoki. Warto jednak dodać, że skontaktowano się ze wszystkimi niemal osobami z bazy przekazanej przez szkołę liderów. Podjęto 816 kontaktów (co oznacza kontakt z sukcesem lub brak sukcesu, ale kontakt np. z inną osobą z instytucji czy nagranie na skrzynkę głosową wiadomości). Przeciętnie na jedną osobę z bazy przypada ponad 2,5 udanych kontaktów telefonicznych. Biorąc pod uwagę, że wielkość bazy do obdzwonienia zmniejszała się wraz z wypełnianiem przez liderów ankiet, faktyczna liczba kontaktów z jedną osobą była większa. Tylko dwóch ludzi zrezygnowało wprost z udziału w badaniu. Pozostali, ogólnie rzecz biorąc, deklarowali chęć udziału, ale tłumaczyli się zbyt dużą ilością pracy czy innymi zewnętrznymi okolicznościami.

Badanie zrealizowane zostało przy pomocy systemu do badań internetowych LimeSurvey w wersji 1.92, umieszczonego na serwerze Pracowni Badań i Innowacji Społecznych Stocznia. Jest to darmowe, otwarte oprogramowanie. Użyto go zarówno do przygotowania internetowej wersji ankiety, jak i do administrowania zaproszeniami do badania, w tym do wysyłki maili z zaproszeniami i przypomnieniami. Badanie nie było w sensie ścisłym anonimowe. Część odpowiedzi miała charakter monitoringowy. Odpowiedzi na te pytania zostały przekazane Szkole Liderów wraz z identyfikacją osoby, która ich udzieliła. Były to przede wszystkim pytania dotyczące publicznej działalności absolwenta programu Szkoła Liderów. Informacja na ten temat znalazła się liście zapowiednim Szkoły Liderów, zaproszeniu do badania oraz na pierwszym ekranie ankiety internetowej. Każde pytanie o charakterze monitoringu zostało opatrzone symbolem [*MONITORING].

Pozostałe pytania ankiety, szczególnie te mające

niecو bardziej osobisty charakter czy mogące być dla respondentów mniej komfortowe, nie zostały dostarczone Szkole Liderów w ten sposób. Odpowiedzi na nie przekazano w odrębnej bazie, niezawierającej informacji osobowych oraz danych monitoringowych (tak, aby niemożliwe było dopasowanie anonimowych odpowiedzi do respondenta na podstawie danych monitoringowych).

Badanie nie było jednak anonimowe, ponieważ w jego trakcie wytworzona została baza danych zawierająca dane respondentów powiązane z ich odpowiedziami. Było to wymuszone kwestiami technicznymi. Baza ta pozostaje w dyspozycji PBIS Stocznia, która nie przekazuje jej innym podmiotom w tej formie.

▶ Kogo badaliśmy?

Badaniu ilościowemu poddano tylko absolwentów programu od I do VI edycji. Stowarzyszenie Szkoła Liderów przekazało listę absolwentów programu z tychże edycji. Lista ta zawierała dane kontaktowe (adres poczty elektronicznej, telefon kontaktowy), a także pewne dodatkowe informacje (np. afiliacje instytucjonalne). Baza zawierała 329 pozycji, przy czym w pięciu przypadkach nieznane były adresy mailowe. W sumie operat badania, czyli lista do niego zaproszonych, zawierała 324 pozycji. Było to badanie wyczerpujące – objęto nim wszystkie osoby, które miały adres mailowy. Próbowano także ustalić adres mailowy pozostałych pięciu osób, do których kontaktu mailowego nie było w bazie.