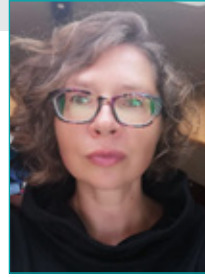




Dr inż. Wioleta KRUPOWICZ

e-mail: wioleta.krupowicz@pw.edu.pl
 Politechnika Warszawska,
 Wydział Geodezji i Kartografii,
 pl. Politechniki 1, 00-661 Warszawa



Dr Kinga PAWŁOWSKA

e-mail: Kinga.Pawlowska@pw.edu.pl
 Politechnika Warszawska,
 Wydział Administracji i Nauk Społecznych,
 pl. Politechniki 1, 00-661 Warszawa

DOI: 10.15199/50.2023.03.2

Rola lidera lokalnego w inicjowaniu działań na rzecz rozwoju obszarów wiejskich

The role of the local leader in initiating rural development activities

Niniejszy artykuł powstał na bazie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu pn. „Wdrażanie koncepcji Smart Villages w województwie mazowieckim”, finansowanego ze środków budżetu Województwa Mazowieckiego i zawiera fragmenty raportu sporządzonego na potrzeby wyżej wymienionego projektu.

Celem artykułu jest określenie rekomendacji dotyczących działań lidera w odniesieniu do wzmacniania udziału mieszkańców w kształtowaniu i wdrażaniu działań na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, ze szczególnym uwzględnieniem budowania zaangażowania członków społeczności lokalnej.

Wyniki badań przedstawione w artykule zostały opracowane na podstawie danych zgromadzonych w toku analizy desk research oraz badań ilościowych (badanie ankietowe) i jakościowych (wywiad pogłębiony).

Słowa kluczowe: lider lokalny, budowanie zaangażowania członków lokalnej społeczności, rozwój obszarów wiejskich.

This article is based on the research carried out as part of the project entitled "Implementation of the Smart Villages concept in the Mazovian Voivodeship", financed from the budget of the Mazovian Voivodeship, and includes excerpts from the report prepared for the project mentioned above.

The purpose of the article is to identify recommendations for the leader's activities about strengthening the participation of residents in the formation and implementation of rural development activities, with particular emphasis on building the involvement of local community members.

The research results presented in the article were developed based on data collected during desk research analysis, quantitative (questionnaire survey), and qualitative (in-depth interview) research.

Keywords: local leader, building involvement of local community members, rural development.

1. Wstęp

Partycypacja, rozumiana jako aktywny udział członków lokalnej społeczności w kształtowaniu oraz wdrażaniu polityki publicznych, jak i podejmowaniu innego typu wspólnych działań jest bardzo ważna i wpływa pozytywnie na jakość podejmowanych decyzji, jak również na jakość życia członków lokalnej społeczności. Problem polega jednak na tym, że jakkolwiek teoretycy nie mają wątpliwości co do zalet wynikających z tak rozumianej partycypacji, to jednak w praktyce okazuje się, że zarówno dla lokalnych władz, jak i dla członków lokalnych społeczności proces ten jest nie lada wyzwaniem.

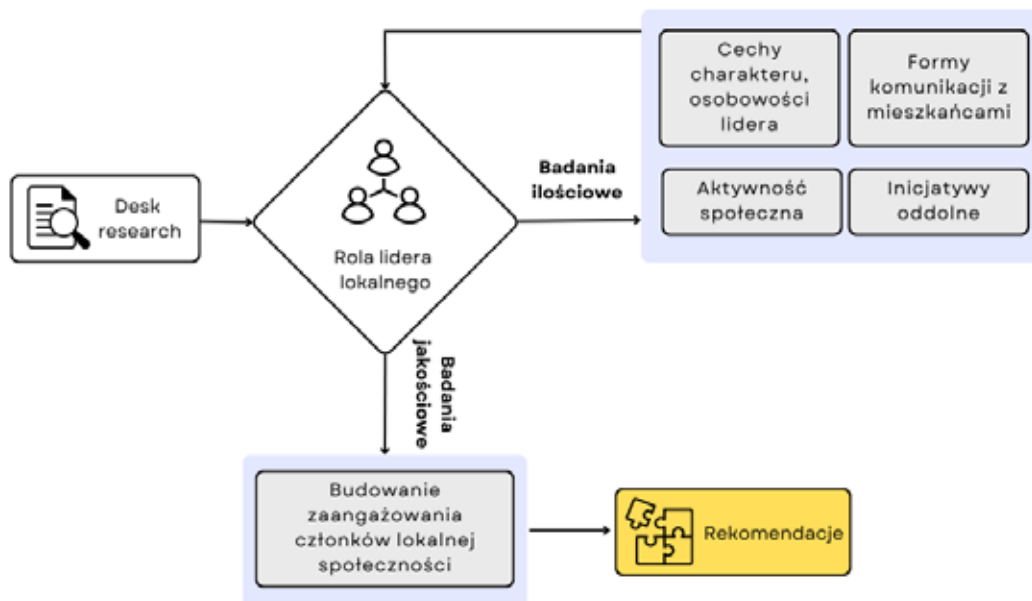
Konstatacja ta wskazuje na dwa zasadnicze wyzwania związane z budowaniem postaw sprzyjających partycypacji społecznej. Pierwsze z nich wiąże się z kształtowaniem w lokalnych społecznościach sprzyjającego partycypacji stylu przywództwa. Drugie natomiast sprowadza się do efektywnego budowania zaangażowania członków lokalnej społeczności. Wiele wskazuje na to, że wyróżnionym powyżej wyzwaniom można sprostać jedynie, kiedy potraktuje się je łącznie, co oznacza, że zaangażowanie członków lokalnej społeczności może być skutecznie budowane wtedy, kiedy sprzyja temu procesowi właściwie dobrany rodzaj przywództwa. W procesie tym należy również uwzględnić społeczność, kulturę oraz instytucjonalną specyfikę współczesnych wiejskich społeczności, niezmiennie fascynującą badaczy wsi (zob. m.in.: Mencwel, 2019; Michalska, 2019; Kamiński, Sitek, 2019; Szpak, 2021; Wieruszewska, 2019).

Nowy Plan Strategiczny dla Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027 zwraca uwagę na potrzebę aktywizacji mieszkańców obszarów

wiejskich oraz wykorzystanie potencjałów endogenicznych w ramach prac związanych z rozwojem lokalnym tych obszarów. Podejmowanie działań w tym zakresie możliwe jest w ramach realizacji interwencji I 13.1. „LEADER/Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS)”. Tym bardziej, że w Polsce, podobnie jak w innych krajach byłego bloku wschodniego, obserwuje się niski poziom i jakość kapitału społecznego (Legutko-Kobus, 2011), rozumianego jako zaangażowanie obywatelskie we wspólnotę (ujęcie R. Putnama, 2008). Putnam wykazał, że tworzenie się inicjatyw oddolnych, samoorganizowanie się i zaangażowanie społeczne, polityczne są kluczowe dla pojawienia się kapitału społecznego (Putnam, 1995). Konieczne jest jednak zaufanie pomiędzy członkami danej społeczności, przestrzeganie wspólnych norm i wartości (Coleman, 1990), a także istnienie nieformalnych więzi społecznych, wspólne pasje i zainteresowania (Chodkowska-Miszczuk i in., 2017).

W artykule przedstawiono wyniki badań, fragmenty analiz oraz rekomendacje zawarte w raporcie powstałym w ramach projektu pn. „Wdrażanie koncepcji Smart Villages w województwie mazowieckim”¹. Przedmiotem badań było określenie rekomendacji dotyczących działań lidera w odniesieniu do wzmacniania udziału mieszkańców w procesie decyzyjnym w społeczności lokalnej na obszarach wiejskich, ze szczególnym uwzględnieniem budowania zaangażowania członków społeczności lokalnej.

¹ Projekt finansowany ze środków budżetu Województwa Mazowieckiego, strona internetowa projektu: <https://geodezja.mazovia.pl/projekty/smartv/smart-village.html>



Rycina 1. Schemat metodyki badań (opracowanie własne)
Figure 1. Research methodology scheme (own elaboration)

2. Metodologia badań

Cel artykułu uzyskano przy użyciu następujących metod i technik badawczych: analizy desk research, badań ilościowych i wywiadu pogłębionego (ryc. 1).

Wnioski pochodzące z analizy desk research i z badań ilościowych zostały skonfrontowane z doświadczeniami lidera w lokalnej społeczności. Metodę jakościową zastosowano w celu określenia wyzwań związanych z rolą lidera oraz budowaniem zaangażowania członków lokalnej społeczności we wspólną sprawę. Wykorzystanie metody ilościowej miało na celu: ocenę poziomu zaangażowania mieszkańców obszarów wiejskich w działania na rzecz rozwoju lokalnego, wskazanie inicjatyw oddolnych podejmowanych przez członków społeczności lokalnej, określenie cech potencjalnych liderów oraz powszechnie stosowanych form przepływu informacji o podejmowanych działaniach.

3. Charakterystyka lidera społeczności lokalnej

Rola lidera społeczności lokalnej na najbardziej ogólnym poziomie polega na inicjowaniu działań na rzecz rozwoju obszarów wiejskich. Niezbędnym elementem tych działań jest zaangażowanie w nie członków lokalnej społeczności. Z uwagi na ten fakt, rola lidera wiąże się z dwiema kategoriami umiejętności – z zarządzaniem zmianą oraz budowaniem współpracy – i to one zostaną krótko omówione w dalszej części artykułu.

3.1. Rola lidera w procesie wprowadzania zmian w lokalnej społeczności

Jedną z kluczowych kompetencji lidera lokalnej społeczności jest umiejętność przeprowadzania jej członków przez złożony proces zmian². Umiejętności lidera związane z zarządzaniem zmianą mają dwojakiego rodzaju sens, po pierwsze chodzi o to, żeby społeczność się rozwijała w wybranym przez siebie kierunku, z drugiej jednak strony, wprowadzanie zmiany jest doskonałą okazją do budowania zaangażowania ludzi we wspólne sprawy³.

Podkreślenia wymaga fakt, że każdy z etapów procesu wprowadzania zmiany wiąże się dla lokalnego lidera z wieloma wyzwaniem, można do nich zaliczyć między innymi: przeprowadzenie pogłębionej diagnozy sytuacji w lokalnej społeczności, zawierającej opis najważniejszych problemów; opra-

cowanie oraz wybór najlepszej w określonych warunkach strategii działania; angażowanie w ten proces rozmaitych grup interesariuszy oraz uruchamianie mechanizmów partycypacji społecznej; budowanie zespołu odpowiedzialnego za wprowadzanie zmian; moderowanie procesu wdrażania zmian oraz jego kontroli i ewaluacji z udziałem mieszkańców; dobór oraz zastosowanie narzędzi zapewniających utrwalenie zmian (Gliwicka i in. (red.), 2010, s. 38-39).

Podsumowując, można zatem powiedzieć, że rola lidera w procesie wprowadzania zmiany w społeczności lokalnej wymaga od niego przede wszystkim: 1. wiedzy oraz umiejętności z zakresu prowadzenia diagnozy społeczności lokalnej pod kątem trafnego identyfikowania potrzeb jej członków; 2. wiedzy w zakresie zarządzania projektami, ponieważ proces projektowania oraz wdrażania działań mających na celu zaspokojenie potrzeb społeczności doskonale wpisuje się w logikę oraz metodologię realizacji projektów; 3. znajomości szeroko pojmowanych uwarunkowań wpisanych w proces wprowadzania zmiany, w tym tych związanych z pokonywaniem oporu wobec zmiany.

3.2. Rola lidera w budowaniu współpracy członków lokalnej społeczności

Nieodłącznym elementem wprowadzania zmian w społeczności lokalnej jest zainicjowanie współpracy jej członków. Czynnikiem bardzo silnie motywującym członków lokalnej społeczności są potrzeby, co wpisuje się doskonale w klasyczną koncepcję A. Masłowa. Bąbska i Rymsza, opierając się o ustalenia zawarte w literaturze przedmiotu, zaprezentowali wskazówki dotyczące tego, w jaki sposób można skutecznie motywować mieszkańców do włączania się w życie wspólnoty. Zgodnie z tymi wskazówkami należy zadbać o dostarczenie członkom lokalnej społeczności wyczerpujących informacji na temat obecnej sytuacji, planowanych działań oraz ich sensu. Ważne jest zaprezentowanie planowanych zmian w języku korzyści, jakie będą z nich wynikać. Należy również komunikować ludziom, że mają swobodę działania wynikającą z zaufania, jakim są obdarzani i to oni przejmują część odpowiedzialności za podejmowane działania oraz ich efekty. Warto również pamiętać o dawaniu ludziom do zrozumienia, że ich wysiłki spotykają się z uznaniem, że się je docenia (Bąbska, Rymsza, 2014, s. 184-186).

Wyżej wymienieni autorzy sugerują również, że do motywowania członków lokalnej społeczności można wykorzystać techniki oparte na dobrze znanych i starannie opisanych przez Cialdinięgo (Cialdini, 2022) mechanizmach wpływu społecznego (Bąbska, Rymsza, 2014, s. 187-188).

Budowanie współpracy członków lokalnej społeczności, poza motywowaniem, oznacza również między innymi moderowanie współpracy międzyinstytucjonalnej (zob. m.in. Bąbska, Rymsza, 2014, s. 44-48), budowanie zespołu i kierowanie nim (zob. m.in. Tannenbaum S., Salas E., 2021), negocjowanie oraz radzenie sobie z konfliktami (zob. m.in.: Mayer, 2018).

² Szczegółowy opis etapów przeprowadzania członków lokalnej społeczności przez proces zmian został opisany w literaturze przedmiotu (zob. m.in. Gliwicka i in. (red.), 2010, s. 38-50).

³ Problematyka wprowadzania zmiany jest współcześnie bardzo popularna w kontekście organizacji i zarządzania (zob. m.in.: Mastyk-Musiał, 2014; Spector, 2012), jak również w kontekście organizowania lokalnej społeczności oraz roli lidera w tym procesie (zob. m.in.: Gliwicka i in. (red.), 2010; Bąbska B., Rymsza M., 2014).

4. Wyniki i dyskusja – dobre praktyki wspierania rozwoju, aktywizacji i integracji społecznej

4.1. Badania ankietowe

W badaniu wzięło udział 118 respondentów – mieszkańców obszarów wiejskich województwa mazowieckiego. Na podstawie zgromadzonego materiału dokonano oceny poziomu zaangażowania członków społeczności lokalnej w sprawy wspólnoty i partycypacji w podejmowaniu decyzji publicznych. Kwestionariusz sporządzono przy użyciu programu webankieta.pl i udostępniono mieszkańcom województwa mazowieckiego w okresie od 1 do 30 czerwca 2022 r. za pośrednictwem Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego.

Wśród respondentów dominowały kobiety, które stanowiły 53% badanych. Aż 95% badanych to osoby w wieku produkcyjnym po 25 roku życia, z przeważającą grupą osób z wykształceniem wyższym (65% badanych) i w średnim wieku 35-44 lata (39% badanych). Nieco ponad 60% badanych prowadzi działalność rolniczą i ma silne wiązki z miejscem zamieszkania. Tylko 8% respondentów zamieszkuje daną miejscowość od niedawna.

Analiza uzyskanego materiału została przeprowadzona w czterech grupach tematycznych.

■ Ocena poziomu zaangażowania mieszkańców obszarów wiejskich w działania na rzecz rozwoju lokalnego

Spośród 118 respondentów, 85 nie pełni żadnej roli instytucjonalnej wspólnocie, nie jest członkiem władz samorządowych czy organizacji porządowej. Spośród tej grupy, 48% badanych deklaruje chęć uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji publicznych. Członków tej grupy poddano następnie dalszej analizie pod kątem udziału w procesie podejmowania decyzji na rzecz rozwoju wsi. Tylko 16 osób odpowiedziało twierdząco, wskazując działania, w których czynnie partycypowali, tj.: budowa infrastruktury technicznej i społecznej, organizacja zebrań wiejskich, wybory samorządowe, rozdysponowywanie środków z funduszu sołectkiego. Niski poziom udziału mieszkańców w życiu społeczności lokalnej (19% badanych) potwierdza przyjętą w literaturze przedmiotu tezę, że Polacy nie wykorzystują możliwości włączania się w życie publiczne.

■ Rodzaje działań inicjowanych przez członków społeczności lokalnej

Inicjowanie działań na rzecz rozwoju wsi i społeczności lokalnej jest podstawową rolą lidera. Spośród badanych niepełniących żadnej oficjalnej funkcji we wspólnocie ujawnili się liderzy nieformalni, którzy byli inicjatorami działań oddolnych w 28% wskazanych przypadków. Działania te dotyczyły: poprawy infrastruktury społecznej, budowy obiektów użyteczności publicznej, dbanie o obiekty dziedzictwa kulturowego wsi oraz organizacja i promocja lokalnych wydarzeń. Aktywną działalność społeczną realizują również „liderzy grupowi”, tacy jak np. organizacje zrzeszające społeczność o wspólnych pasjach i zainteresowaniach (m.in. koło gospodyń wiejskich).

■ Cechy osobowościowe lokalnego lidera

Na podstawie odpowiedzi opisujących dobrego lidera, można śmiało stwierdzić, że respondenci oczekują od przywódcy zaangażowania w przeprowadzenie obywatelskich inicjatyw i że będą mogli mu w pełni zaufać. Lider ich zdaniem powinien charakteryzować się:

- niezłomnym charakterem – 25% odpowiedzi;
- charyzmą – 21% odpowiedzi;
- komunikatywnością – 17% odpowiedzi;
- kreatywnością – 15% odpowiedzi;
- ciekawością rozumianą jako umiejętność wsluchania się w potrzeby ludzi – 15% odpowiedzi;
- ideowością rozumianą jako poczuciem sensu pełnionej roli – 10% odpowiedzi;
- odwagą – 9% odpowiedzi;
- dyspozycyjnością czasową – 4% odpowiedzi;
- powinien posiadać wiedzę i kompetencje społeczne do pełnienia tej roli – 10% odpowiedzi.

Respondentów badania poproszono również o wskazanie lidera w ich wspólnocie. Badani w 74% odpowiedzi wskazali liderów formalnych (wójt, burmistrz, sołtys, radny/radna). Ilustruje to duże zaufanie do władz lokalnych

i podejmowanych przez nie działań na rzecz rozwoju społeczności lokalnej. Liderzy pochodzą zarówno z grupy mieszkańców, jak i instytucji lokalnych.

Lokalni liderzy wskazani przez respondentów
Local leaders identified by respondents

Odpowiedź	% odp.	l. odp.
· wójt	30%	35
· radny/radna	19%	22
· sołtys	25%	30
· ksiądz	6%	7
· członek/członkini Lokalnej Grupy Działania	4%	5
· członek/członkini koła gospodyń wiejskich	10%	12
· członek/członkini Ochotniczej Straży Pożarnej	10%	12
· mieszkaniec	31%	36
· inne, w tym:	6%	7
– nie ma takiej osoby	1%	1
– nie jestem w stanie wskazać	4%	5
– burmistrz	1%	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.
Source: own elaboration based on questionnaire results.

■ Formy przepływu informacji

Uzyskane wyniki badań potwierdzają potrzebę rozwijania nowoczesnych form przepływu informacji. Potrzebę zwiększenia włączenia cyfrowego wskazuje również Plan Strategiczny dla Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027. Spośród licznych kanałów używanych przez członków lokalnej społeczności na szczególną uwagę zasługują media społecznościowe (np. Facebook – 33% badanych), poczta elektroniczna (60% odpowiedzi) oraz spotkania bezpośrednie (78% badanych uczestniczyło w stacjonarnych zebraniach przy podejmowaniu decyzji), natomiast formalne kanały komunikacji (np. strona internetowa gminy/sołectwa) wymagają na ogół lepszego dostosowania do potrzeb mieszkańców i są przez respondentów rzadziej używane.

4.2. Wywiad pogłębiony

Wywiad dotyczył przede wszystkim roli lidera w lokalnej społeczności oraz wyzwań, jakie się z tą rolą wiążą, zwłaszcza tych związanych z budowaniem zaangażowania członków lokalnej społeczności we wspólne sprawy. Poniżej przedstawiono wnioski pochodzące z analizy wywiadu.

■ Czy rola lidera lokalnej społeczności jest wymagająca?

Rola lidera lokalnej społeczności może być bardziej lub mniej wymagająca i zależy to od jego własnej decyzji, od tego, na ile będzie chciał zaangażować się w rozmaite aktywności. W pełnieniu tej roli najważniejsze jest rzeczywiste zaangażowanie w sprawy lokalnej społeczności oraz koncentracja na realizacji obranego celu, nawet wbrew pojawiającym się trudnościom. Ważne jest również to, że lider bardzo często w swoich działaniach jest uzależniony od nadrzędnych instytucji, z którymi trzeba negocjować oraz wykorzystywać w kontaktach z nimi perswazję, rozumianą m.in. jako przekonywanie władz gminy do racji mieszkańców wybranego sołectwa. Lider lokalnej społeczności powinien mieć zatem talenty negocjacyjne, perswazyjne oraz dyplomatyczne, które są potrzebne nie tylko w kontaktach z członkami lokalnej społeczności, lecz również z władzami lokalnych instytucji.

■ Jaka jest rola zaangażowania członków lokalnej społeczności we wspólne sprawy i czym się to zaangażowanie najczęściej przejawia?

Okazuje się, że powodzenie oraz skuteczność działań nawet najbardziej zaangażowanego lidera jest w znacznym stopniu uzależniona od zaangażowania we wspólne sprawy członków lokalnej społeczności. To członkowie lokalnej społeczności muszą pokazać przedstawicielom władz gminy, że zależy im na efektach podejmowanych przez lidera działań, że przyczyniają się one do zaspokojenia ich potrzeb lub rozwiązania konkretnych problemów. Działania lidera, które nie zostaną poparte staraniami członków lokalnej społeczności, mają niewielkie szanse na powodzenie. Największe zainteresowanie mieszkańców wywołują aktywności o charakterze rozrywkowym, natomiast w przypadku rozmaitych trudności (na przykład zły stan dróg, wylewanie rzeki czy budowę w bezpośredniej okolicy Centralnego Portu Ko-

munikacyjnego) pojawia się przekonanie, że to sołtys powinien o wszystkim wiedzieć i zajmować się intensywnie pojawiającymi się problemami.

■ Z czego wynika brak zaangażowania ludzi we wspólne sprawy, a co to zaangażowanie wzmacnia?

Na najbardziej ogólnym poziomie, za uprawione można uznać stwierdzenie, że zainteresowanie członków lokalnej społeczności wspólnymi sprawami jest niewielkie. Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że na niską aktywność członków lokalnej społeczności wpływa przede wszystkim: 1. koncentracja na pracy i na rodzinie, podczas gdy na aktywności w sferze publicznej nie wystarcza już czasu i energii; 2. pandemia, która spowodowała, że ludzie zamknęli się w domach i już później nie wrócili do dawnych aktywności w sferze publicznej; 3. brak relacji z lokalnym liderem, co w praktyce oznacza, że bezpośrednie relacje z liderami wpływają korzystnie na poziom zaangażowania w lokalne sprawy; 4. brak powiązań z lokalnymi instytucjami – okazuje się bowiem, że zaangażowanie we wspólne sprawy jest bardzo często zakorzenione w relacjach nawiązanych w obrębie lokalnych instytucji oraz organizacji. Najmniej aktywną grupą są rolnicy, którzy „żyją ziemią”. Najbardziej aktywnie w życie wsi włączają się natomiast osoby w średnim wieku, których podstawowym źródłem utrzymania jest działalność pozarolnicza. Tylko niektóre z tych osób dodatkowo, poza pracą, prowadzą gospodarstwo lub uprawiają ziemię.

■ Lider o swojej roli – motywacje oraz cechy lidera

Rola lidera nie jest łatwa, ale posiada pewne zalety, do których należą: możliwości, „konwertowania” zdobytego podczas pełnienia roli lidera kapitału społecznego na inne formy kapitału, korzyści finansowe oraz możliwość wypracowywania w przestrzeni wspólnej rozwiązań, z których będą mogły korzystać również najbliższe osoby lidera. Wszystkie wymienione powyżej motywacje mają przede wszystkim charakter indywidualny. Widać również wyraźnie, że działanie na rzecz innych, tych którzy nie dają z siebie nic w lokalnej społeczności jest bardzo trudne, ponieważ zwyczajnie brakuje do tego motywacji. Szybko też pojawia się „wypalenie”.

Wśród cech dobrego lidera pojawia się charyzma powodująca, że ludzie będą chcieli „za nim pójść”, co w praktyce może oznaczać zaangażowanie w sprawy lokalnej społeczności. Istotna jest również umiejętność rozpoznawania potrzeb ludzi, inicjowania ważnych dla nich działań oraz brania za nie odpowiedzialności. Kolejną ważną cechą jest umiejętność „łączenia” ludzi polegająca na wsłuchiwanie się w ich potrzeby, koncentrowaniu na tym, co ludzi „łączy” i unikaniu tego, co ich „dzieli” (a dzieli ich na przykład polityka). Siłą rzeczy jest jednak tak, że przyjęcie tej postawy oznacza wyraźne preferencje dla osób zaangażowanych, poświęcających swój czas i energię dla lokalnej społeczności, podczas gdy potrzeby osób mniej zaangażowanych mogą łatwo pozostać niezauważone.

Lider powinien natomiast unikać narzucania czegokolwiek członkom lokalnej społeczności. Wszystko co robi na forum publicznym, powinno odbywać się niejako w odpowiedzi na potrzeby ludzi, jednak pod warunkiem, że potrzeby te nie pozostają w sprzeczności z etyką. Potrzeby oraz preferencje członków lokalnej społeczności, jak nietrudno sobie wyobrazić, mogą się wzajemnie wykluczać i wchodzić ze sobą w konflikt. I jaka jest wówczas rola lidera? Rola ta polega na szukaniu porozumienia ze wszystkimi osobami zaangażowanymi w konflikt. Ważne jest również to, żeby nie koncentrować się na przeszłości, na przykrych doświadczeniach, ale na teraźniejszości i na tym, co można zrobić, żeby członkowie lokalnej społeczności byli silną, świadomą swoich celów i potrzeb wspólnotą.

5. Wnioski i rekomendacje

W wyniku przeprowadzonych badań i analiz zostały opracowane następujące rekomendacje:

■ Zaleca się włączanie członków lokalnej społeczności w sposób czynny i ciągły w proces kształtowania polityki rozwoju lokalnego z wykorzystaniem dostępnych narzędzi z zakresu IT.

■ Zaleca się podnoszenie kompetencji społecznych liderów lokalnych, w szczególności chodzi o kompetencje w zakresie zarządzania zmianą, motywowania członków lokalnej społeczności, budowania zespołów, moderowania współpracy międzyinstytucjonalnej, mediacji oraz negocjacji, radzenia sobie z konfliktami.

■ Fundamentem partycypacji w lokalnej społeczności jest grono charyzmatycznych, silnie zaangażowanych, posiadających pasje liderów, którzy motywują do aktywności członków społeczności. Byłoby również bardzo dobrze, gdyby tacy liderzy wspierali się nawzajem.

■ Rola lidera wiąże się z pobudzaniem oddzielnej aktywności członków lokalnej społeczności. W praktyce oznacza to, że działania lidera koncentrują się wokół następujących aktywności:

- Przygotowania diagnozy sytuacji w lokalnej społeczności z uwzględnieniem występujących tam problemów.
- Moderowania procesu komunikacji z mieszkańcami (m.in. w celu poznania ich preferencji oraz potrzeb).
- Wypracowywania z członkami lokalnej społeczności, przedstawicielami lokalnych władz oraz innymi interesariuszami możliwych sposobów rozwiązania zdiagnozowanych problemów.
- Wdrażanie zaplanowanych działań z czynnym uczestnictwem mieszkańców i zainteresowanych aktorów instytucjonalnych.
- Upowszechnianie informacji i promowanie podjętych działań przy użyciu dostępnych kanałów komunikacji.
- Monitorowanie efektów działań i ich ewaluacja.
- Planowanie działań możliwych do podjęcia w przyszłości.

5. Na szczególną uwagę zasługuje docenienie roli nieformalnych liderów, których aktywność koncentruje się w szczególności na poprawie stanu infrastruktury społecznej (np. szkoły, świetlice) oraz organizacji miejsc użyteczności publicznej i prowadzeniu działań promujących wieś.

6. W pobudzaniu aktywności obywatelskiej duże znaczenie mają relacje nieformalne lidera nawiązywane przy okazji kontaktów w lokalnych instytucjach. Ze zgromadzonych materiałów wynika, że są one podstawą budowania zaangażowania członków lokalnej społeczności we wspólne sprawy.

Artykuł recenzowany

Literatura:

- Bąbska B., Rymśza M., 2014. Organizator społeczności lokalnej – metodyka pracy środowiskowej. Poradnik II. Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Warszawa.
- Cialdini R., 2022. Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Chodkowska-Miszczuk J., Biegańska J., Grzelak-Kostulska E., 2017. Rola lidera lokalnego w generowaniu kapitału społecznego – studium przypadku z gminy Jeżewo. Studia Obszarów Wiejskich, 46, 41-55. <https://doi.org/10.7163/SOW.46.3>
- Coleman J.S., 1990. *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge.
- Gliwicka E., Musiał S., Żabka B. (red.), 2010. *Między liderem a zmianą*. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Kamiński R., Sitek A., 2019. *Wiejskie organizacje społeczne*. [w:] Halamska M., Stanny M., Wilkin J. (red.). *Ciągłość i zmiana: sto lat rozwoju polskiej wsi*. T. 1, IRWiR PAN, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Legutko-Kobus, P., 2011. Rola lidera lokalnego w rozwoju gminy. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społeczne*. Studia i Prace, 2, 117-135. <https://doi.org/10.33119/KKESSiP.2011.2.5>
- Mastyk-Musiał E., 2014. *Organizacja w zmianach: perspektywa konsultanta*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Mayer R., 2018. *Jak wygrać każde negocjacje*. MT Biznes, Warszawa.
- Mencwel A., 2019. *Kultura chłopska: kres, koniec, próg?* [w:] Halamska M., Stanny M., Wilkin J. (red.). *Ciągłość i zmiana: sto lat rozwoju polskiej wsi*. T. 1, IRWiR PAN, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Michalska S., 2019. *Rodzina wiejska w genderowej perspektywie, czyli o sytuacji kobiet*. [w:] Halamska M., Stanny M., Wilkin J. (red.). *Ciągłość i zmiana: sto lat rozwoju polskiej wsi*. T. 1, IRWiR PAN, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Putnam R.D., 1995. *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Wydawnictwo Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa-Kraków.
- Putnam R.D., 2008. *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Spector B., 2012. *Wprowadzanie zmiany w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szpak E., 2021. *Wies w tyglu zmian – przeobrażenia społeczne i mentalne*. [w:] Halamska M., Stanny M., Wilkin J. (red.), *Ciągłość i zmiana: sto lat rozwoju polskiej wsi*. T. 3, IRWiR PAN, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Tannenbaum S., Salas E., 2021. *Skuteczne zespoły: siedem czynników zwiększających skuteczność zespołu*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Wieruszewska M., 2019. *Społeczności wiejskie w stuleciu przemian*. [w:] Halamska M., Stanny M., Wilkin J. (red.), *Ciągłość i zmiana: sto lat rozwoju polskiej wsi*. Tom. 1, IRWiR PAN, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.