

ORGANIZOWANIE SPOŁECZNOŚCIOWE - Władza w rękach społeczności lokalnych

Dave Beckwith
The Needmor Fund
dbeckwith@needmorfund.org

we współpracy z Cristiną Lopez
Center for Community Change

Dokument przygotowany na zlecenie Center for Community Change

Wydanie poprawione, przygotowane na zlecenie Europejskiej Sieci Organizatorów Społecznościowych (ECON).

Materiał wykorzystany został na szkoleniu organizowanym w dniach 8, 9 lutego 2010 roku w Warszawie przez Stowarzyszenie Liderów Lokalnych Grup Obywatelskich

Szkolenie finansowane ze
środków:



Szkolenie odbywa się w ramach projektu ECON – Europejska Sieć Organizatorów Społecznościowych. Szkolenie jest współfinansowane ze środków Programu Grundtvig – uczenie się przez całe życie.

Ten projekt jest realizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Odzwierciedla jedynie stanowiska Partnerstwa i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną.

Spis treści

1. Cztery strategie
2. Czym jest organizowanie społecznościowe?
3. Zasady organizowania społecznościowego
4. Dziesięć zasad organizowania społecznościowego
5. Tworzenie strategii działania
6. Budowanie siły społeczności

Załącznik A – Cztery definicje

1. CZTERY STRATEGIE

Istnieją cztery podstawowe strategie przeciwdziałania problemom stojącym przed społecznością: organizowanie społecznościowe, rzecznictwo, usługi oraz rozwój (poszczególne definicje zostały przedstawione w załączniku A) Nie ma jednej dobrej czy złej strategii, tak więc organizacje muszą stale dokonywać wyboru najlepszej dla siebie w danym wypadku strategii. Każda grupa powinna się specjalizować w określonym obszarze, jako że umiejętności potrzebne do wykonania jednego zadania rzadko potrzebne są do innego. Niekiedy grupa korzysta z kilku różnych strategii jednocześnie. Należy pamiętać o tym, aby wiedzieć co się robi, tj. metoda powinna być dopasowana do wybranej strategii, a z kolei metoda i strategia powinny być zgodne z misją przyjętą przez grupę. Niniejszy artykuł poświęcony jest koncepcjom leżącym u podstawy organizowania społecznościowego.

Organizowanie społecznościowe opiera się na mobilizacji wolontariuszy. Rola pracownika etatowego ogranicza się do wspierania wolontariuszy w osiągnięciu większej skuteczności, bycia przewodnikiem liderów w procesie uczenia się oraz inicjowaniu takich procesów w grupie, które umożliwią jej podjęcie działań rzeczniczych. W procesie organizowania społecznościowego prawie zawsze dochodzi do jakiejś formy konfrontacji. Ludzie, którzy czegoś chcą, gromadzą się, aby się tego domagać, a z kolei osoby, które mogłyby im to dać, często reagują nerwowo na przedstawione im żądania. Strategia organizowania społecznościowego obejmuje spotkania z lokalnymi decydentami, będącymi reprezentantami lokalnych firm czy władz, aby skonfrontować ich ze skutkami podejmowanych przez nich decyzji, opracowanie programów, które spełniają potrzeby społeczności, a których odbiorcą jest nie tylko sama grupa, a cała społeczność oraz zdecydowane działania blokujące niekorzystne plany rozwoju czy decyzje (np. wybudowanie drogi, która może spowodować zniszczenia okolicy itd.)

Rzecznictwo oraz **usługi** oznaczają działania W CZYIMŚ IMIENIU. Tacy profesjonalści jak prawnicy czy pracownicy socjalni podejmują się rozwiązania problemu w imieniu grupy, co do której uważa się, że nie jest w stanie mówić w swoim imieniu. W zakres rzecznictwa i świadczonych usług wchodzi takie działania jak pomoc w szukaniu miejsc pracy, praca socjalna, szkolenia dla osób wkraczających na rynek pracy, doradztwo co do własności mieszkaniowej, szkolenia z zakresu przygotowywania biznes planów.

Rozwój lokalny to strategia, która umożliwia grupie bezpośrednio dostarczenie materialnego produktu. Zwykle grupa opracowuje strategię rozwoju lokalnego, ponieważ dotychczasowa nie spełnia potrzeb społeczności. Deweloperzy nie inwestują w okolicy, ponieważ przewidywany zysk okazuje się niewystarczający lub też dokonywane inwestycje przynoszą negatywne skutki, na przykład tanie lokale zamieniane są na luksusowe apartamenty. Rozwój lokalny może obejmować rozwój mieszkalnictwa, rozwój przedsiębiorczości czy nawet przemysłu. Tak jak w przypadku dwóch pozostałych strategii potrzebne są określone umiejętności. Wielu grupom, współpracującym z organizatorami mającymi doświadczenie i wykształcenie w zakresie organizowania społecznościowego, trudno jest uzyskać dobre rezultaty w obszarze mieszkalnictwa. Stosunki pomiędzy organizatorami a wolontariuszami bywają wtedy naznaczone konfliktem i bólem. A przecież nie musi tak być. Zrozumienie różnic pomiędzy poszczególnymi strategiami pozwala na dobranie właściwej metody do dostępnych zasobów.

2. CZYM JEST ORGANIZOWANIE SPOŁECZNOŚCIOWE?

Jest to budowanie siły społeczności. Fundamentem organizowania społecznościowego są ludzie, którzy dokonują wyboru problemu, który chcą rozwiązać, określają jakich rozwiązań oczekują i dzięki jakim metodom osiągną zakładane cele. Organizowanie obejmuje wskazanie osób oraz struktur, które powinny być włączone w rozwiązania, a następnie na drodze przekonywania bądź konfrontacji negocjowanie wraz z nimi celów do jakich dąży społeczność. W ramach tego procesu organizacje współtworzą instytucję, znajdującą się pod kontrolą społeczności tj. organizację, która może rozwiązywać dalsze problemy i z czasem stanie się uosobieniem dążeń i siły społeczności.

Legendarny organizator społecznościowy Hather Booth, będący również założycielem amerykańskiego ośrodka szkoleniowego i doradczego dla organizacji Midwest Academy, wyraził ideę organizowania społeczności za pomocą następującej formuły:

OOO= Organizatorzy Organizują Organizacje.

Organizowanie społecznościowe to COŚ WIĘCEJ niż technika rozwiązywania problemów. Osoby, które wykorzystują konfrontacje czy też masowe spotkania dla egoistycznego pragnienia władzy i pomijają demokratyczne procedury uczestnictwa oraz kontroli w procesie selekcji spraw do rozwiązania, tworzenia postulatów czy też negocjowania porozumień, to zwykli demagodzy. Ich organizacje oparte są na grze pozorów i nie przyczyniają się do wzmacniania sprawczości ludzi angażujących się działania społeczne.

Organizowanie społecznościowe nie jest celem samym w sobie. Nie będzie ono miało trwałego charakteru, jeżeli organizacji nie uda się uzyskać konkretnych i mierzalnych korzyści dla zaangażowanych w proces osób. Grupy, które zadowolają się organizowaniem niekończących się spotkań i poprzestają na dyskusjach, nie prowadzących do działania albo do konkretnych rezultatów, rozplývają się w niebycie. Ludzie oczekują konkretnych rezultatów. To po to się angażują. Można tutaj odwołać się do teorii, według której istnieją dwa powody dla których ludzie się angażują. Po pierwsze, muszą oni dostrzegać w udanych działaniach grupy potencjalne korzyści dla siebie. Po drugie, muszą mieć pewność, że ich osobiste zaangażowanie wpłynie na rezultat końcowy. Ma to dla mnie sens. Wygrana ma kluczowe znaczenie, ale jeżeli grupie uda się niezależnie od tego czy ja się zaangażuję czy nie, to równie dobrze mogę zostać w domu.

Organizowanie społecznościowe to nie tylko budowanie relacji sąsiedzkich czy aktywizacja mniejszości w stylu aktywizmu z lat sześćdziesiątych. Wiele osób, a zwłaszcza tych, które odczuwają dyskomfort wywołany jakimś konkretnym efektem organizowania społecznościowego, ponieważ wiązało się ono z konfrontacją z nimi na pewnym etapie, dyskredytuje metodę jako przestarzałą i nie przystającą do rzeczywistości. Tymczasem metodologia czy też strategia organizowania społecznościowego była wykorzystywana w tak różnych kontekstach jak działalność ruchu Solidarności, ruchu o prawa socjalne w USA czy też w przypadku brazylijskich wspólnot comunidades del base działających w ramach ruchu Teologii Wyzwolenia. Proste zasady organizowania społecznościowego są stosowane obecnie zarówno w dzielnicach San Antonio czy gettach Baltimore. Grupy obywateli na całym świecie osiągają sukcesy i budują swoją siłę, dlaczego więc nie mielibyśmy i my?

3. ZASADY ORGANIZOWANIA SPOŁECZNOŚCIOWEGO

O jakie proste zasady chodzi? Co jest istotą sztuki organizowania społeczności?

PO PIERWSZE, dla ludzi motywacją do działania jest ich własna korzyść. Jest to bardzo ważny aspekt motywowania organizującej się społeczności, a także klucz do budowania skutecznych strategii nacisku na oponenta, aby dał społeczności to, czego ona chce. Wielu ludzi odczuwa zakłopotanie na dźwięk słowa korzyści własne. Wolą skupiać się na wartościach, bezinteresownym dawaniu oraz wzajemnej pomocy. Altruizm może być rzeczywiście motywacją do działania i możemy mieć nadzieję, że ludzie da się przemienić w anioły. Jednak ludzka natura za każdym razem bierze górę.

Dzięki skutecznemu organizowaniu społecznościowej korzyści własne zyskują szerszy wymiar i to właśnie powinno stanowić powód do optymizmu. W jaki sposób można nadać inne znaczenie korzyści własnej? Właśnie poprzez poszerzanie horyzontów ludzi, których organizujemy. Moim zdaniem, ludziom wpaja się na co dzień na tysiące sposobów, że system się nie zmieni, niezależnie od ich wysiłków. Już w szkole jesteśmy uczeni stawać w rzędzie i grzecznie siedzieć w ławce. Widzimy jak politycy na co dzień łamią obietnice, nie bacząc na pokładane w nich zaufanie. Widzimy jak bogaci bogacą się jeszcze bardziej, a osoby sprawujące władzę nie ponoszą konsekwencji negatywnych działań. I tak uczymy się, że cokolwiek byśmy nie zrobili, to system i tak się nie zmieni. Kierując się instynktem samozachowawczym, zawężamy sobie pole działania i krąg wpływu.

Przypomnijmy sobie, jak to jest być w pomieszczeniu w którym panuje za wysoka lub zbyt niska temperatura. Być może spróbowałibyśmy wtedy uchylić okno czy drzwi albo podkręcić termostat. Jeżeli to by się nie udało, dalibyśmy sobie spokój. Ale wyobraźmy sobie, że obok jest termostat, tylko że zamknięty w szafie. Czy wtedy gorąco byłoby tym trudniejsze do zniesienia, zwłaszcza gdybyśmy wiedzieli gdzie jest klucz albo kto mógłby go przykręcić? Czy wtedy pokusa ZROBIENIA CZEGOKOLWIEK nie byłaby nie do opanowania? W ten sposób nasze postrzeganie własnych korzyści zawęża się do obszaru, co do którego wydaje nam się, że możemy mieć na niego wpływ. Dzięki organizowaniu społecznościowemu ludzie przekonują się, że mogą być skuteczni na coraz większym obszarze: we własnym bloku, na osiedlu, w mieście, w swoim regionie itd. Dochodzi wtedy do przedefiniowania idei tego co to znaczy „własny”, a więc kogo mamy na myśli mówiąc „my”. W ten sposób „własne ja” zaczyna oznaczać „korzyści własne”.

PO DRUGIE, organizowanie społecznościowe to proces dynamiczny, który wymaga stałej uwagi i starań. Nie jest możliwe zaangażować się w organizowanie społecznościowe, dojść do określonego punktu i zatrzymać się, czy też zbudować organizację lokalną i przestać wychodzić naprzeciw nowym osobom i podejmować kolejne kwestie.

Dynamika tego procesu jest widoczna już na początkowym etapie tworzenia się grupy. Z początku niektórzy ludzie będą chcieli się zająć wielkimi problemami, a inni będą dążyli do obrania bardziej osiągalnych celów. Organizator będzie ukierunkowywał grupę na wybór osiągalnego celu, po to żeby mogła stopniowo wzmacniać swoją sprawczość.

Formuła dla tworzenia nowej organizacji wygląda następująco: **WZWZWPIW**, a więc Walka, Zwycięstwo, Walka, Zwycięstwo, Walka, Przegrana, Intensywniejsza Walka. Każda grupa, która zamierza dokonać wyboru zagadnienia, którym chce się zająć (przy czym nie

zawsze wybór jest możliwy), powinna brać powyższą prawidłowość pod uwagę. Co jest konieczne na wczesnych etapach, aby zbudować silną grupę? Chociaż prostsze sprawy można załatwić szybciej i za kulisami, ważne aby podchodzić do nich z takim samym nastawieniem jako do spraw większego kalibru. Na przykład, nawet jeżeli wiemy, że miasto postawi znak stopu na nasz wniosek, to i tak powinno się zorganizować konferencję prasową i przemaszerować do ratusza, a następnie negocjować z inżynierem ruchu drogowego w którym miejscu postawić znak. Moja muzykalna znajoma powtarza swoim dzieciom, że „Praktyka UTRWALA NA DOBRE, a DOBRA praktyka czyni mistrza.” Kiedy na wczesnym etapie rozwoju grupy jej członkowie uczą się, że wystarczy jeden telefon, aby wszystko załatwić, to będą uciekać się do tej samej strategii za każdym razem. Organizowanie społeczności to proces uczenia ludzi współpracy i skuteczności.

PO TRZECIE, ważne aby już na wczesnym etapie rozwoju grupa nauczyła się radzić sobie z konfliktem i konfrontacją. Niektórzy ludzie postrzegają to jako próbę manipulacji czy wprowadzanie ludzi w błąd. To prawda że niektóre grupy czy organizatorzy stosują konfrontację jako pewien wybieg. Jednak w ostatecznym rozrachunku grupa musi nauczyć się konfrontacji i negocjacji, ponieważ będzie korzystała z obydwu technik. Wiele problemów z którymi zmagają się ubogie społeczności czy mniejszości można rozwiązać poprzez koordynację i determinację, skupiając ludzi dobrej woli wokół wspólnego problemu. Jednak to chciwość i pragnienie władzy są przyczyną najpoważniejszych problemów, a osoby czerpiące korzyści z istniejącego stanu rzeczy nie zawsze chcą go zmieniać. Właściciele budynków w ubogich dzielnicach mogliby zarobić o wiele więcej gdyby zapewnili swoim lokatorom przyzwoite warunki mieszkaniowe, ale rzadko który z nich kieruje się taką logiką. Organizacja, która chce umocnić swój wpływ i efektywność, prędzej czy później napotka na sytuację, w której będą przegrani i wygrani. Potencjalni przegrani nie ustąpią tylko dlatego, że walczymy w szlachetnej sprawie. Jeżeli grupa do tej pory nie zajmowała jednoznacznego stanowiska lub nie stawiała żądań, jeżeli nie miała przed sobą celu, którego osiągnięcie wymagało stosowania nacisku, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że wycofa się w sytuacji, w której zostanie poddana presji. Jeżeli nie przyjmie się konfrontacji, jako jednej z możliwych metod działania, to istnieje duże prawdopodobieństwo pominięcia problemu, który wymaga zachowania nieustępliwego stanowiska.

PO CZWARTE, dokonując wyboru problemu grupa powinna brać pod uwagę czym w kontekście działań społecznych jest wspólna sprawa. Grupa sąsiadów, mniejszość, grupa pracowników czy ludzi, którzy skarżą się na to samo, może stać się samoorganizującą się społecznością. Zwykle występuje nagromadzenie skarg, zdrażeń, złych doświadczeń, opresji i krzywd. Sprawa do załatwienia to problem, wokół którego społeczność może się zorganizować. Określa to formuła jakiej nauczyłem się w 1971 od Stana Holta, dyrektora organizacji People Acting through Community Effort w mieście Providence, w stanie Rhode Island, kiedy to udzielił mnie i innemu nowemu pracownikowi sześciogodzinnego podstawowego szkolenia przed wysłaniem nas na ulicę. Napisał na tablicy małego, obskurnego małego biura inicjały NKW, czyli Natychmiastowy, Konkretny i Wykonalny. Organizator musi tak zawęzić lub przedstawić zagadnienie, którym grupa będzie się zajmować, aby wpisywało się ono w powyższe kryteria. Po kilkunastu latach pracy powinna to być automatyczna czynność.

Natychmiastowy, w znaczeniu czy ludzie będą mieli korzyści z osiągnięcia celu oraz czy powstrzymanie się od działań nie będzie miało dla nich negatywnych konsekwencji. „Jadą spychacze więc jutro wychodzimy na ulicę” brzmi lepiej niż „Czy chcesz uczestniczyć w projekcie zmian w naszej społeczności?”

Konkretny odnosi się zarówno do problemu jak i rozwiązania. Problemem są pustostany. Konkretny budynek, który ma być zburzony do końca miesiąca, to sprawa do załatwienia.

Najtrudniej wybrać to, co **wykonalne**. Łatwo jest opisać ogólny i jednoznaczny problem, będący poza zasięgiem klubu osiedlowego. A jednocześnie nie jest wskazane podejmowanie tego typu spraw, zwłaszcza na wczesnym etapie. Z drugiej strony, najskuteczniejsze organizacje lokalne mają na swoim koncie sukcesy, o których zdrowa na umyśle osoba powiedziałaby, że leżą poza zasięgiem ich możliwości. Kto mógł przewidzieć, że grupa mieszkańców osiedla Love Canal, na terenie którego odkryto skażenia chemiczne, namówi rząd do odkupienia ich domów i zapewnienia im mieszkań zastępczych, a tym samym nazwa Love Canal stanie się symbolem oddolnych protestów na rzecz ochrony środowiska? Kto mógł przypuszczać, że grupa z Toledo może doprowadzić do zawarcia porozumienia oraz wybudowania drogi wartej 10 milionów dolarów, zapewniając tym samym zatrudnienie dla całej okolicy, i to w 5 lat od powstania pierwszych planów? Mimo wszystko jednak oszacowanie prawdopodobieństwa wygranej ma kluczowe znaczenie.

„Okrojenie” sprawy polega na dokonaniu wstępnej kalkulacji. Organizator, czyli wolontariusz lub pracownik organizacji, musi dokładnie przeanalizować argumenty obu stron i zdecydować czy warto podjąć wyzwanie. Należy przede wszystkim zadać następujące pytania: kogo dotyczy problem i jak mogę do niego dotrzeć? Jak bardzo dotkliwy jest problem z którym boryka się grupa i jak duża jest jej gotowość do walki w obronie swoich praw? Czy może się z łatwością wycofać czy też opór i walka jest jej jedyną alternatywą? Jakie zasoby będą potrzebne i jak można je zdobyć? Kto po drugiej stronie odnosi korzyści z istniejącego stanu rzeczy i do jakiego stopnia? Czy łatwo da nam to co chcemy, czy też odniesie jakieś koszty i jak duże? Kto jeszcze jest poszkodowany lub odnosi korzyści z obecnego stanu? W jaki sposób rozwiązanie, które staramy się znaleźć mogłoby zmienić ten stan? Czy jest możliwe podjęcie takich działań, które będą równie pomocne, ale przysporzą nam więcej zwolenników? I wreszcie należy zrobić pierwszy krok i działać. Im więcej czasu poświęcimy na analizę sytuacji i planowanie tym większe szanse na to, że nie potkniemy się przy pierwszej przeszkodzie.

4. DZIESIĘĆ ZASAD ORGANIZOWANIA SPOŁECZNOŚCIOWEGO

- 1. Nikt nie przyjdzie na zebranie, chyba że ma powód, aby na nim być.**
- 2. Nikt nie przyjdzie na zebranie, jeżeli nie będzie o nim wiadomo.**
- 3. Organizacja, która się nie rozwija, nie przetrwa.**
- 4. Każdy może zostać przywódcą.**
- 5. Największym osiągnięciem jest sama grupa.**
- 6. Czasami wygrana oznacza przegraną.**
- 7. Czasami wygrana oznacza wygraną.**
- 8. Jeżeli nie walczyacie o to, czego chcecie, to chcecie za mało.**
- 9. Świętujcie!**
- 10. Bawcie się dobrze!**

Pierwsza zasada: Nikt nie przyjdzie na zebranie, chyba że ma powód, aby na nim być. Jak większość z powyższych zasad, ta wydaje się oczywista. A jednak są one owocem dwudziestu lat doświadczeń, powtarzanych błędów i bolesnych lekcji. Obserwuję na co dzień jak wiele grup łamie tę zasadę, w tym takie, które mają doświadczenie i na których czele stoją utalentowani liderzy i pracownicy, którzy doskonale znają ten mechanizm, a przynajmniej powinni.

Danie ludziom POWODU do przyjścia oznacza dwie rzeczy. Po pierwsze należy tak zaprezentować problem, aby ludzie uznali, że odnosi się on właśnie do nich. Potrzebne jest w tym celu hasło czy slogan, dzięki któremu można „sprzedać” problem. Nawet jeżeli dokładnie przeanalizujemy problem, którym będziemy się zajmować, ale jednocześnie nie potrafimy go przekazać w ciekawej i zwartej formie, to odzew może być mniejszy niż się spodziewaliśmy. Organizator powinien być w stanie odpowiedzieć na pytanie „A co ja z tego będę miał?” Ludziom trzeba DAĆ powód do zaangażowania się w działanie i to nie tylko na etapie planowania. W trakcie całej kampanii należy mieć na uwadze w jaki sposób chcemy im komunikować to co robimy.

Na przykład, jeżeli istnieje potrzeba lepszego wyposażenia lokalnego parku, powinno się pomyśleć o różnych grupach docelowych. Dzieci, które korzystają z parku można przyciągnąć wizją dobrej zabawy. A jak przekonać rodziców? A rodziców, którzy nie mają dzieci? Co z osobami, które mieszkają na tyle daleko, że nie odniosą bezpośrednich korzyści z parku? Z takimi pytaniami przychodzi zwłaszcza zmagać się wolontariuszom przygotowującym się do promowania spotkania wśród mieszkańców. W przypadku parku scenariusz rozmowy telefonicznej mógłby wyglądać następująco:

Plan rozmowy telefonicznej- spotkanie w sprawie parku- zgłoszenia przekazać do Joe Schmoe, 123-4567 do środy do godz. 19:00

„ Mówi _____ . Dzwonię w imieniu osiedlowej organizacji MidRiver. Czy ma pan/pani dzieci w wieku szkolnym?”

JEŻELI ODPOWIEDŹ BRZMI TAK: Organizujemy spotkanie w sprawie placu zabaw o 19:30 na terenie szkoły. Czy pani/pana dzieci kiedykolwiek ucierpiały z powodu zepsutych urządzeń? Czy kiedykolwiek skaleczyły się albo coś co sobie uszkodziły bawiąc się na asfalcie? (SŁUCHASZ) Czy chciałby pan/chciałaby pani, żeby mogły korzystać z bezpiecznych urządzeń? To właśnie staramy się uzyskać. Na spotkaniu będzie obecny dyrektor Zarządu Zieleni Miejskiej i chcemy mu pokazać ilu ludziom zależy, żeby coś z tym zrobić. Czy będzie mógł pan/będzie mogła pani przyjść na spotkanie?

JEŻELI NIE: Czy przeszkadzają pani/panu dzieci wałęsające się po osiedlu albo bawiące się na ulicy? (SŁUCHASZ) Czy zauważył pan/ zauważyła pani, że po drugiej stronie rzeki parki są dobrze wyposażone, a nasze dzieci muszą bawić się na gołym asfalcie albo na połamanych huśtawkach? Czy wie pan/pani, że właśnie wydano 28,000 USD na wysianie trawnika w parku na River Road, a na nasz park nie wydano ani centa w ciągu ostatnich 14 lat? Organizujemy spotkanie w sprawie placu zabaw jutro wieczorem o 19:30 na terenie szkoły. Na spotkaniu będzie dyrektor Zarządu Zieleni Miejskiej i chcemy mu pokazać ilu ludziom zależy, żeby coś z tym zrobić Czy będzie mógł pan/będzie mogła pani przyjść na spotkanie?

Nazwisko ----- TAK-----NIE-----transport

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Te dwa warianty rozmowy uwzględniają potrzeby osoby, z którą będziemy rozmawiać, a tym samym mogą ją zachęcić do wyjścia z domu.

Kolejnym czynnikiem motywującym ludzi przyjscia na spotkanie, jest to, co się będzie na nim działo. Jeżeli uczestnicy spotkania mają tylko zapelnic puste miejsca, a nie zostaną zaproszeni do udziału oraz nie będą mieli okazji do zadawania pytań czy podzielenia się swoją historią, to będą stopniowo rezygnować z udziału. W programie spotkania zawsze należy przewidziec czas na podanie osobistych przykladów, ukazujących ludzki wymiar omawianego problemu. Można poprosic panią Schultz o to, żeby podeszła do mikrofonu i opowiedziala o biednym, malym Otto, który musial isc do szpitala na zakladanie szwow, po tym jak spadl z zepsutej hustawki. Prowadzacy powinien poprosic osoby, ktorzych dzieci zrobily sobie krzywde o podniesienie ręki lub wstanie z miejsc. Warto przewidziec aktywny udzial wielu osob, a nie tylko przewodniczacego, ktore moderuje spotkanie i zadaje pytania. Im wiecej osob bedzie miało jakas role do odegrania, tym bardziej ich udzial bedzie widoczny. Nawet bierni widzowie przekonaja się, ze następnym razem oni także będą mogli odegrac ważną rolę. Natomiast spotkanie skupiające się na jednej osobie raczej nie zmieni formuly.

Druga zasada brzmi: Nikt nie przyjdzie na zebranie, jeżeli nie będzie o nim wiadomo.

Brzmi to jak najzwyczajniejsza oczywistość. A jednak nie raz miałem okazję obserwować, jak grupy zapominają o tej zasadzie. Ogłaszają spotkanie w swoim biuletynie. Biuletyn jest rozdawany do skrzynek pocztowych przez przedstawicieli danego kwartału osiedla. Połowa kwartałów nie ma swoich przedstawicieli. W drugiej połowie biuletynie zostały dostarczone we wtorek o 19:00, a spotkanie odbywało się w czwartek. Nawet tam gdzie przedstawiciele

kwartału skrupulatnie zostawili materiały w śróde po popołudniu przed każdym domem, jedna trzecia z mieszkańców nie wyszła przed dom i nie znalazła biuletynu aż do następnego ranka, kolejna grupa nie doczytała do trzeciej strony, na której było zawiadomienie, a jeszcze inne osoby sądziły, że musi na pewno chodzić o następny czwartek. Wiele grup organizuje zebranie zawsze w ten sam dzień tygodnia oraz korzysta z systemu wzajemnych powiadomień telefonicznych, żeby zaprosić ludzi na spotkanie. Inni z kolei zapraszają tylko osoby, które były na poprzednim spotkaniu.

Na każde sto osób, które otrzymają na czas jasno sformułowane zawiadomienie oraz zostaną dodatkowo poinformowane o spotkaniu drogą telefoniczną, na spotkaniu pojawi się dziesięć. Spóźnione lub niejasno sformułowane zawiadomienia powodują, że ta liczba jest jeszcze mniejsza. Brak osobistego kontaktu oznacza potencjalną utratę kolejnych osób. Organizowanie to ciężka praca i nie warto tu iść na skróty. Grupa, która nie będzie skutecznie docierać do osób zainteresowanych, nie może się spodziewać, że będzie ich wiele.

Trzecia zasada brzmi: Organizacja, która się nie rozwija, nie przetrwa. Skuteczne dotarcie do dużej liczby osób przynosi nowych członków. Osobom tym trzeba wyznaczyć jakieś zadanie. Ktoś musi docenić ich obecność, porozmawiać z nimi, powitać ich oraz dać im szansę na włączenie się w projekt. Czy powinni zająć się zapraszaniem ludzi telefonicznie na następne spotkanie? A może chcą pomóc w przygotowaniu plakatów na zbieranie funduszy? Co sądzą o ostatnim spotkaniu? Każdy problem przyciąga nowe osoby, a w kolejce czeka kolejna sprawa, dla której warto skontaktować się ze społecznością. Naturalną kolejną rzeczą jest, że ludzie wycofują się z projektów, w które są zaangażowani, z powodu różnych okoliczności życiowych, czy to z powodu przeprowadzki czy podjęcia nowego hobby. Jeżeli nie napływają nowe osoby, kurczenie się liczebności grupy może okazać się zabójcze. Podejmowanie nowych wyzwań i stałe poszukiwanie nowych członków to jedyny sposób na to, aby zahamować naturalny proces rozkładu grupy.

Zasada czwarta: Każdy może zostać przywódcą. W ciągu 20 lat pracy miałem zaszczyt współpracować z wieloma utalentowanymi liderami społecznym. Z całą odpowiedzialnością mogę powiedzieć, że żaden nowy lider nie „narodził się”, bo dostrzegłem jego potencjał i sam go wyszkoliłem. Najlepsi liderzy to tacy, którzy pojawili się w momencie kryzysu. Ksiądz, który przemawiał na wszystkich dotychczasowych konferencjach prasowych, zachorował w ostatniej chwili. Kto może zająć jego miejsce? „Pani H., tylko pani jest w domu, a całe wydarzenie zaczyna się za pięć minut. Podjadę po panią i powiem o co chodzi.” „Panie przewodniczący, jak to nie będzie się pan ubiegał o wybór na drugą kadencję? To duża organizacja i nikt inny nie jest na to gotowy! Panie T, musi pan kandydować albo to ci z góry przejmą nad nami kontrolę, a na to nie możemy sobie pozwolić, prawda?” Mój wkład w takich sytuacjach polegał jedynie na przekonywaniu ludzi, żeby wkroczyli do akcji w sytuacji kryzysowej i spróbowali oraz na okazaniu gotowości do chwalenia ich i dodawania im otuchy po wykonaniu przez nich pierwszego niepewnego ruchu. Reszta należała do nich. Każdy może być przywódcą. Dobre organizowanie społecznościowe daje dużej liczbie osób możliwość uczenia się poprzez działanie. Przywódców pozyskuje się poprzez dawanie szansy nowym osobom zaistnienia jako liderzy i wspieranie ich w uczeniu się na podstawie doświadczeń.

Zasada piąta: Największym osiągnięciem jest sama grupa. Teraz przyjrzyjmy się zasadom dotyczącym wygranej. W organizowaniu chodzi o wygraną. Wygrana, której nie towarzyszy rozwój grupy, jest jednak pustą formułką. Powinniśmy doceniać zdolność grupy do przetrwania w obliczu przeciwności z jakimi musi się ona zmagać. Jeżeli chcemy, aby grupa

się rozwijała, powinniśmy stworzyć strukturę, która zarządza grupą oraz która angażuje w ten proces innych. W dojrzałej organizacji dzieje się to na drodze demokratycznych wyborów, otwierających drogę do struktur nowym osobom, chociaż oczywiście nie chodzi o to, żeby przerodziły się one w demonstrację wzajemnych sympatii i antypatii. W rozwijającej organizacji powinno się zwracać uwagę na to, czy ludzie angażujący się w rozwiązywanie problemów trafiają do tych struktur organizacji, które podejmują decyzje co do priorytetów, strategii, struktury oraz kwestii formalnych związanych z funkcjonowaniem grupy. Nawet jeżeli odmówią udziału, to możliwość wpływania na kierunek rozwoju grupy sprawia, że będą do niej czuli większą przynależność. Grupa, w której istnieje ścisły podział na zespół zarządzający oraz na grupę wolontariuszy czy beneficjentów, nigdy nie będzie prawdziwie demokratyczną organizacją. Poczucie własnej mocy i sprawczości nie rodzi się poprzez relację dobroczyńca z zewnątrz pochylający się nad bezradnym potrzebującym pomocy.

Zasada szósta: Czasami wygrana oznacza przegraną. Przypomnijmy sobie teraz metodę **WZWZWPIW**. Grupa, której wydaje się, że nigdy nie przegra jest zbyt naiwna lub krótkowzroczna, żeby zrozumieć co naprawdę dzieje się wokół. Powinniśmy rozumieć, że fakt iż jakiś polityk mówił o nas przez 20 minut wcale nie musi oznaczać, że nas popiera. Być może tak naprawdę nie zamierza zrobić tego co chcemy. Trzeba także uważać czy to, o co prosimy, jest rzeczywiście tym czego chcemy.

Współpracowałem kiedyś z lokalną organizacją w mieście Providence, która podjęła dwuletnią kampanię na rzecz otwarcia organizacji United Way dla większej liczby grup mniejszościowych oraz o mniej sformalizowanym charakterze. Jednym z efektów kampanii było przyjęcie samej organizacji jako członka! Wydawało się, że odnieśliśmy pełne zwycięstwo. Koniec z organizowaniem loterii fantowych, pisanem grantów, głowieniem się jak zdobyć darmowe ksero, gdyż oto nadeszły tłuste lata. Wraz z uzyskaniem dużego grantu rządowego na przeciwdziałanie skutkom przestępczości, można było zrezygnować z szukania dodatkowych funduszy, pracownicy otrzymali podwyżki, grupa kupiła samochód i przeniosła się do eleganckiego biura. Wkrótce jednak doszła do głosu ciemna strona natury ludzkiej. Personel, który był silnie zmotywowany, ale wcześniej słabo opłacany, zaczął napotykać nowe zjawisko – trafiał na opór ze strony zarządu w kwestiach, które mogły zadrażnić stosunki z władzą lokalną, a która miała bliskie relacje z United Way. Oznaczałoby to podcinanie gałęzi na której się siedzi. Liderzy grupy zaczęli konkurować o stanowiska pracy, które były teraz o wiele bardziej lukratywne. Te osoby, które nie znalazły zatrudnienia, uważały, że zostały potraktowane niesprawiedliwie i przestały się udzielać. Skoro ich koledzy mieli teraz tyle zarabiać, to niech sami wykonują czarną robotę! Kością niezgody okazał się samochód. Kłócono zażarcie o to, czy do domu ma nim prawo wracać koordynator projektu czy prezes. Wielu oddanych pracowników było tak zniesmaczonych atmosferą panującą w grupie, że odeszło. W ciągu dwóch następnych lat nastąpił proces rozkładu organizacji, który zakończył się odebraniem jej funduszy przez United Way i rozpadem. Członkowie wspomnianej grupy tak bardzo chcieli być poważani i osiągnąć wysoki status w swoim środowisku, że byli gotowi zapłacić za to każdą cenę. Po drodze stracili jednak wiarygodność i zdolność oddziaływania, a wreszcie i przestali istnieć.

Zasada siódma: Czasami wygrana oznacza wygraną. Większość organizacji lokalnych bierze na siebie mały ułamek problemów, z którymi zмага się ich społeczność. Ich osiągnięcia wydają się nieznaczące, a postępy zbyt wolne. Dobry organizator wie w jaki sposób wzbudzać i wzmacniać u ludzi poczucie sprawczości i świadomość osiągnięć, a jednocześnie nie traci z oczu problemów, którym trzeba stawić czoła. W każdej grupie

znajdzie się cynik, który stwierdzi: „No dobrze dostaliśmy milion na program wynajmu tanich mieszkań, ale co z tego jeżeli nie zdołamy przystosować pod najem tych wszystkich pustych budynków!” Taka postawa może prowadzić do zniechęcenia. Nikt nie jest w stanie walczyć dzień i noc bez odrobiny nadziei i uznania. Organizacja lokalna z Toledo walczyła przez 3 lata o budowę nowej drogi, która miała być bodźcem dla rozwoju przemysłowego regionu. Było wiele powodów do niezadowolenia. Nie otrzymaliśmy gwarancji na zatrudnienie w nowo powstających firmach, nie było także obowiązku zatrudnienia lokalnej ludności przy budowie drogi. Sukcesem było wybudowanie drogi za dziesięć milionów dolarów i włożyliśmy wiele wysiłku w to, żeby cała społeczność lokalna, ale nie tylko, dowiedziała się, że osiągnęliśmy swój cel. Zasada ta mówi o tym, że trzeba wiedzieć kiedy się zatrzymać i ogłosić zwycięstwo. Związane jest to bezpośrednio z dziewiątą zasadą, ale o niej później.

Zasada ósma: Jeżeli nie WALCZYCIE o to, czego chcecie, to chcecie za mało. Mówiliśmy już o tym, że celem organizowania społecznościowego jest budowanie siły społeczności. Można ten proces porównać do podnoszenia ciężarów. Jeżeli pozostanie się przy podnoszeniu małych hantli, nigdy nie nabierze się na tyle siły, aby podnieść sztangę. Organizatorzy społecznościowi dobrze wiedzą, że można bezustannie coś robić, a i tak stać w miejscu. Może być tak, że organizacja będzie wybierać tylko takie cele, które uważa za osiągalne i umacniać w ten sposób swój wizerunek jako skutecznej organizacji. Problem polega na tym, że grupa, która nie postawi sobie trudnego celu, nie będzie też miała znaczących osiągnięć. Każdy chce być lubiany. A jednak warto pamiętać o tej zasadzie i upewniać się, czy jest jeszcze KTOS, kto myśli o waszej grupie jako wymagającej, silnej i namolnej. Jeżeli tak jest, znaczy to prawdopodobnie, że wasza siła rośnie.

Zasada dziewiąta: Świętujcie! Kiedyś zaleciłem młodej organizatorce nowo powstałej grupy, żeby w ciągu tygodnia urządziła pod jakimś pretekstem imprezę świętującą sukcesy grupy albo zostanie zwolniona. Kobieta ta widziała same porażki i trudności. Inni członkowie zaczęli przejmować od niej negatywne nastawienie i grupa słabła. Ku jej zaskoczeniu i radości (zachowała pracę), kiedy podzieliła się pomysłem z liderami, znaleźli mnóstwo powodów do świętowania! Przygotowali ulotkę zatytułowaną ZWYCIĘSTWO, zorganizowali przyjęcie z grillem i konkursami. Atmosfera w grupie zmieniła się o 180 stopni, jej członkowie zaczęli postrzegać siebie jako zwycięzców. A każdy przecież chce być zwycięzcą!

I wreszcie zasada dziesiąta: Bawcie się dobrze! Na początku mojej działalności miałem pragmatyczne podejście i uważałem zebranie za skończone, kiedy omówione zostały wszystkie punkty programu. Picie kawy czy pogaduszki były dla mnie stratą czasu. Nie doceniałem znaczenia integracji. A przecież ci ludzie tworzyli społeczność. Dzielenie się nadziejami i obawami i wizją przyszłości przy piwie jest tak samo ważne jak planowanie zebrania. Przekonałem się, że wspólne posiłki, urodziny czy wigilie stanowią ważną część procesu organizowania. Okazuje się, że plakaty, które robi grupa wolontariuszy nad pizzą w piątkowy wieczór, mają zupełnie inny wymiar, niż gdy robi się je samodzielnie w domu. Zawstydzenie urzędnika kilkoma żartobliwymi uwagami daje ludziom większe poczucie władzy niż poważna rozmowa o prawach i obowiązkach. Przekonałem się jak wielką siłę ma ZABAWA i chciałem, żeby organizowanie dawało ludziom tyle przyjemności co oglądanie telewizji.

5. TWORZENIE STRATEGII DZIAŁANIA

Każda grupa powinna planować. Nie chodzi o to, że nic nie może ulec zmianie, gdyż często nie jesteśmy w stanie przewidzieć biegu wydarzeń. Jednocześnie organizowanie społeczności to proces, który uczy ludzi działania i refleksji oraz angażuje ich jako aktywnych uczestników gry o władzę. Planowanie powinno mieć zatem charakter partycypacyjny. Grupa osób odpowiedzialnych za planowanie z udziałem pracownika organizacji (jeżeli jest zaangażowany organizator) powinna wspólnie rozplanować strategię

Należy zacząć od określenia problemu, którym grupa zamierza się zająć, następnie wyznaczyć cele kampanii i wybrać adresata. Istnieje ścisła współzależność pomiędzy tymi trzema czynnikami. Jak wspominałem wcześniej, ważne aby dokonać wstępnej kalkulacji, ale w pewnym momencie grupa musi podjąć decyzję na ile szerokim spektrum problemów zamierza się zająć, o co będzie się ubiegać i na kogo będzie naciskać.

Zazwyczaj najkorzystniej jest, kiedy kampania jest skierowana do jednego adresata, a więc do osoby, która mogłaby podjąć działanie na rzecz grupy. Taka osoba powinna być w zasięgu grupy, na przykład grupa z miasta Toledo nie będzie szukać poparcia w odległym Nowym Jorku, a raczej szukać lokalnego decydenta, na którego może wywierać nacisk na wiele różnych sposobów. Im więcej wiadomo na temat osoby, do której chcemy kierować kampanię, tym skuteczniejsze można opracować taktyki nacisku.

Plan powinien uwzględniać wszystkie możliwe „a co jeśli.” Sporządzając plan możemy przeważnie spodziewać się trzech możliwych rezultatów. Jeżeli burmistrz został zaproszony na zebranie, to albo przyjdzie albo nie albo wyśle zastępcę (jest to właściwie wariant b drugiego przypadku, ale uznajmy to za trzecią opcję). Grupa odpowiedzialna za planowanie powinna przedyskutować reakcje grupy dla każdej z trzech sytuacji. Jeżeli burmistrz przyjdzie, to jak zostanie powitany, gdzie usiądzie, ile będzie miał czasu na zabranie głosu, czy będzie mówił najpierw czy też tylko będzie mógł odpowiadać na pytania, czy zostanie poproszony o zostanie na drugiej części spotkania czy też nie - na te wszystkie pytania należy udzielić odpowiedzi. Jeżeli nie przyjdzie, to kiedy będziemy mieć ostateczną odpowiedź i czy możemy lub powinniśmy coś zrobić, aby zmienić zdanie, na przykład akcję w ratuszu czy na polu golfowym? Jeżeli przyśle przedstawiciela, to kto to będzie i czy zaakceptujemy tę propozycję czy nie? Następnie mamy trzy możliwe odpowiedzi burmistrza na nasze żądania- „tak”, „nie” albo niemrawe „może”. Jeżeli powie tak, to czy możemy go przycisnąć, tak aby podjął konkretne i mierzalne zobowiązania, a jeżeli od razu powie „tak”, to czy nie powinniśmy wykorzystać jego pozytywnego nastawienia i umówić się na dalsze rozmowy? Jeżeli od razu usłyszymy „nie”, to czy mamy jakieś kontrargumenty albo plan B? Czy może burmistrz może nam zaproponować coś innego? Czy powinniśmy podjąć kolejną próbę wpłynięcia na niego, aby zmienić zdanie? Kto będzie w tym momencie prowadził spotkanie, czy powinniśmy jakoś okazać nasze niezadowolenie, na przykład poprzez buczenie i okrzyki, czy też nie będziemy komentować głośno jego odpowiedzi odmownej? Wreszcie, jeżeli burmistrz powie nam „może” lub coś równie niejasnego, to czy przewodniczący powinien uznać to za nie i naciskać burmistrza, aby się zdeklarował? Czy możemy przycisnąć burmistrza, tak aby uzyskać jasny komunikat twierdzący lub przeczący? Zespół planujący kampanię powinien wziąć pod uwagę, że niejasne odpowiedzi w stylu „może” oznaczają zwykle NIE i że grupa powinna się przygotować na odrzucenie takiej odpowiedzi. Warto przeanalizować doświadczenie wolontariuszy w zakresie prowadzenia zebrań i zawierania

porozumień i przedyskutować kwestię tego, co to znaczy tak, a co nie. Duże znaczenie ma zaplanowanie kolejnych działań, tak żeby zebranie nie skończyło się na „nie” lub „może”, ale żeby można było ogłosić, że wszyscy zjawią się na radzie miasta we wtorek, żeby zaprotestować przeciwko brakowi współpracy ze strony miasta albo że mamy zamiar apelować o nowe zarządzenie nakazujące miastu to zrobić, a pierwszym krokiem będzie konferencja prasowa w poniedziałek.

Opracowując plan działania, nigdy nie należy opierać się na groźbach bez pokrycia. Groźby mogą być cennym atutem, ale jeżeli grupa nie jest w stanie ich spełnić to straci swoją wiarygodność na dłuższy czas. Współpracowałem kiedyś z organizacją sąsiedzką w społeczności Afroamerykanów w mieście Providence, w stanie Rhode Island na początku lat siedemdziesiątych. Niepokoił ich brak perspektyw na rynku pracy dla młodych ludzi. Grupa liderów wytypowała lokalnego dystrybutora piwa jako działającego na szkodę mniejszości, gdyż mimo iż wiele czarnych obywateli kupowało jego produkt, to nie byli zatrudniani w zakładzie. Zorganizowaliśmy serię spotkań aktywizujących społeczność, na które zaprosiliśmy również przedstawicieli firmy, ale zignorowali nasze zaproszenie. W odpowiedzi ogłosiliśmy bojkot piwa Narragansett w całym stanie. Byłem podekscytowany, gdyż to było moje pierwsze tego typu zadanie i od razu trafiła mi się akcja na dużą skalę. Niestety bojkot piwa Narragansett na Rhode Island to jak bojkot powietrza. To wielki cel, a my nie dysponowaliśmy potrzebnymi oddziałami. Pierwszego wieczoru na 100 osób, które zapisały się na akcję protestacyjną przyszło 30. Zdecydowaliśmy, że przeprowadzimy mniej pikiet i odwiedzimy mniej sklepów, ale że i tak wyjdziemy na miasto. Zaliczyliśmy jeden sklep. Trzeciego wieczoru było nas tylko dwóch: organizator pikiety i ja.

Byliśmy załamani. Zwróciłem się do swojego dyrektora, legendarnego organizatora społecznościowego, wyszkolonego w Chicago. Co jest nie tak z tymi ludźmi, pytałem, dlaczego nie chcą walczyć? Powiedział mi prosto z mostu (dosłownie: jeszcze jeden taki numer i wylatujesz), że winię niewłaściwe osoby. To moim zadaniem jako organizatora było opracować taką kampanię, która będzie skuteczna, a jeżeli nie przyniesie rezultatów, to powinienem zastanowić się dlaczego i opracować plan ratunkowy, a nie winać ludzi. Wspólnie przeanalizowaliśmy słabe punkty mojego planu. Po pierwsze, grupa składała się z osób, którym ogólnie zależało na wzroście zatrudnienia wśród przedstawicieli mniejszości, ale sami nie poszukiwali pracy, tak więc nie widzieli dużych korzyści własnych ani nie mieli wysokiego poziomu motywacji. Po drugie, taktyka bojkotu działa w perspektywie długoterminowej i wymaga sieci zaangażowanych współpracowników. Ma ona też szansę powodzenia, kiedy konsumenci mają do wyboru alternatywne produkty. Piwo Narragansett było najtańszą marką, produkowaną lokalnie i mającą wiernych nabywców. Ciężko było je zbojkotować. W końcu aby uratować kampanię i reputację grupy zdecydowaliśmy się zastosować błyskawiczną i agresywną taktykę. Przez tydzień kontaktowaliśmy się z osobami potencjalnie zainteresowanymi kampanią i stworzyliśmy ulotkę, której hasło przewodnie brzmiało: „ Szukasz pracy? Przyjdź na spotkanie.”

Dostaliśmy podania o pracę, które obiecaliśmy przekazać do firmy w imieniu grupy. Wysłaliśmy list do firmy z żądaniem spotkania na ulicy przed ich siedzibą w piątkowe południe. Zebraliśmy wszystkie osoby, które współtworzyły grupę oraz osoby, które przekazały nam aplikacje. Było nas ze sto osób. Liderzy przekazali pakiet podań o pracę i listę żądań: odpowiedzcie na postulaty i zadeklarujcie, że wszyscy ubiegający się o pracę,

będą mieli równe szanse, a wycofamy bojkot. Jeżeli odmówicie, to na wasze własne ryzyko! Nie muszę dodawać, że mediom bardzo podobała się nasza akcja, firma ją kupiła, organizacja ogłosiła swój sukces, a dzięki wygranej sprawie znacznie umocniła swoją pozycję. Sporo osób dostało pracę, a ja ocaliłem swoją i dostałem nauczkę.

Działania powinny być dostosowane do reakcji drugiej strony

Jedna z naszych najbardziej udanych kampanii nieomal zakończyła się sromotną porażką. Rodzice w szkole podstawowej Southside Elementary niepokoiili się szybką jazdą samochodów w pobliżu boiska. Chcieli działać, ale nie na szeroką skalę. Poprosili o pomoc w napisaniu petycji o postawienie znaku ograniczenia prędkości. Spotkałem się z komitetem i zachęciłem ich, aby przedstawili w imieniu społeczności petycję inżynierowi ruchu drogowego. Zgodzili się, ustalili termin spotkania i zebrali podpisy pod petycją. Przyjechałem do szkoły o 15, gdzie czekało na mnie nie pięcioro rodziców, a jedna matka-drobna, nieśmiała kobieta w bardzo zaawansowanej ciąży, która nie chciała sama udać się do biura i rozmawiać z urzędnikiem. Szybko zawiozłem ją do urzędu, zanim zdołała mnie przekonać, że przecież petycje można wysłać pocztą. „Skoro już jesteśmy to dotrzynamy umówionego spotkania.” Inżynier ruchu drogowego, młody, krzykliwy Amerykanin włoskiego pochodzenia potraktował panią M. jak śmiecia. Kazał na siebie czekać, zbył jej obawy, nie zaproponował jej nawet żeby usiadła i już na wstępie stwierdził, że petycje i tak nie mają znaczenia. W samochodzie cały czas podburzałem panią M. „Słyszała pani jak się do pani zwracał? Co za tupet, za co mu tam w ogóle płacą! Na pewno nie potraktowałby tak białej osoby. A Pani jest w szóstym miesiącu ciąży! Czy on w ogóle nie wie, co to dobre manieri?” Namawiałem ją, żeby zadzwoniła do pozostałych czterech pań i opowiedziała im całą historię. Zachęcałem, żeby zadzwoniła do liderów osiedlowych i poprosiła o kilka minut na następnym zebraniu osiedlowym. Kiedy historia się rozniosła, pojawił się w niej wątek napaści fizycznej i wyzisk na tle rasowym! Sprawa nabrała rozpędu, odbyło się publiczne zebranie, na którym obecnych było 75 rodziców i setka dzieci, miało miejsce wtargnięcie na ceremonię z okazji mianowania inżyniera ruchu drogowego na Wielkiego Mistrza Łoży Masońskiej.... Ale to już zupełnie inna historia

Wreszcie, kiedy już wyznaczone zostanie spotkanie w sprawie zawarcia porozumienia z jakąś osobą, powinno ono mieć taką strukturę, żeby zaakcentować przypieczętowanie porozumienia. Dwie wypróbowane techniki to spisanie porozumienia oraz skatalogowanie postulatów. Można poprosić urzędnika czy osobę, do której się zwracamy o popisanie porozumienia. Jeżeli się zgodzi, to wiemy, że naprawdę mówi TAK. Jeżeli nasz rozmówca odmawia podpisu, to zwykle wyjaśnia bliżej co MA na myśli, a czasem gotowy jest podpisać zmodyfikowany dokument i wtedy wiadomo na co dokładnie WYRAŻA zgodę. Kolejna możliwość to przedstawienie listy postulatów, obok których należy zaznaczyć TAK lub NIE. Pozwala to przewodniczącemu zebrania nakierować rozmówcę na udzielenie konkretnych odpowiedzi, zamiast poprzestać na „zrobię co mogę.” Dzięki zastosowaniu obu powyższych metod można w łatwy sposób zorganizować spotkanie ukierunkowane na zatwierdzenie listy postulatów.

Ocena skuteczności podejmowanych działań jest nieodłącznym etapem każdej kampanii społecznej. Nie warto odkładać ewaluacji na sam koniec. Warto poddać ocenie dotychczasowe efekty kampanii jeszcze w trakcie wdrażania strategii i taktyki. Grupa może na przykład zastanowić się nad poniższymi pytaniami:

- Co się sprawdza, a co nie?
- Czy nasza strategia przynosi pożądane rezultaty i czy jesteśmy bliżej celu?
- Czy nasze działania się sprawdzają się, a więc czy ułatwiają grupie zdobyć wsparcie?

Dokonując ewaluacji strategii i rezultatów, grupa może dojść do wniosku, że nie udaje jej się osiągnąć celu, ponieważ strategia nie jest wystarczająco dopracowana. Na przykład, osoba do której się zwracamy, nie ma wystarczającej władzy, aby wprowadzić zmiany, których domaga się grupa albo czas kampanii nie był właściwy. Grupa może też dojść do wniosku, że zastosowano właściwą taktykę i strategię, ale proporcje ilościowe albo częstotliwość nie były wystarczające.

Jeżeli dokonana ocena wskazuje, że strategia nie działa, być może konieczna będzie modyfikacja obranego podejścia. Całkowita zmiana taktyki jest dopuszczalna. Kluczowe pytanie jakie należy sobie zadać w ramach ewaluacji brzmi, czy podjęte wysiłki przyniosły pożądaną zmianę. Chcemy się dowiedzieć, co grupa powinna zrobić inaczej następnym razem. Wiedza o tym co zadziałało, będzie pomocna w zaplanowaniu następnej kampanii.

6. BUDOWANIE SIŁY SPOŁECZNOŚCI

Społeczność, która jest świadoma swojej tożsamości, wie czego chce i jak to uzyskać, nigdy nie zrezygnuje z organizowania społecznościowego. Organizacja lokalna jest żywym, zmieniającym się organizmem, które nieustannie ewoluuje. Jeżeli liderzy oraz pracownicy będą starali słuchać siebie nawzajem, budować relacje oparte na szacunku, a jednocześnie zachęcać się nawzajem do aktywności, zdobędą siłę, jakiej nie mieliby, działając pojedynczo. Niektóre kampanie zakończą się sukcesem i przyniosą korzyści społeczności. Inne z kolei zakończą się przegraną, ale wzajemne wsparcie pozwoli przetrwać trudne momenty. Liderzy, pracownicy, biura, kopiarki, strony internetowe przychodzą i odchodzą, natomiast organizacja trwa dalej, jeżeli tylko prawidłowo się rozwija. Jest ucieleśnieniem społeczności, jej marzeń, woli i zdolności do działania. Organizując się, społeczność rośnie w siłę.

Załącznik A: Cztery definicje

Organizowanie społecznościowe (Community Organising) to budowanie siły społeczności. Podstawą organizowania społeczności są ludzie, którzy podejmują decyzję, że chcą rozwiązać jakiś istotny dla ich społeczności problem, dokonują wyboru rozwiązań do których dążą oraz metod za pomocą których osiągną zakładane cele. Organizowanie polega na identyfikacji osób i struktur, które powinny stać się częścią rozwiązania, a następnie poprzez konfrontację lub perswazję negocjowaniu z nimi, tak by osiągnąć cel zakładany przez społeczność. W ramach tego procesu organizacje tworzą demokratycznie kontrolowaną instytucję- organizację, która może podejmować dalsze sprawy i jest odzwierciedleniem woli i władzy społeczności w danym czasie.

Rzecznictwo (Advocacy) to podejście pozwalające rozwiązywać problemy indywidualne lub publiczne na drodze reprezentacji osób, które potrzebują takiej formy wsparcia, przed osobami, które mają uprawnienia pozwalające podjęcie działań zaspokajających potrzeby wnioskodawców. Rzecznik może być wolontariuszem lub profesjonalistą, ale wypowiada się w imieniu osoby czy grupy, dotkniętej problemem. Rzecznik określa obszar w którym powinny zostać podjęte działania naprawcze, przedstawia oczekiwane rezultaty oraz dokonuje wyboru podejścia pozwalające na przekonanie decydentów do spełnienia potrzeby lub zmiany polityki. Często konsultuje swoje plany z grupą, której dotyczy problem, a czasem stwarza możliwość jednostkom mówienia w swoim imieniu. Rzecznik dąży do zadośćuczynienia niesprawiedliwości, zmiany prawa, poprawy skuteczności egzekwowania należnych praw lub zmianie świadomości społecznej na temat jakiegoś zagadnienia. Poszukiwany rezultat powinien być konkretny, a rzecznik budować swoją wiarygodność poprzez rozwijanie relacji z decydentami oraz upowszechnienie wiedzy o udanych przypadkach interwencji

Rozwój bezpośredni (Direct Development) to podejście, w ramach którego organizacje społeczne poczuwają się do głównej odpowiedzialności za opracowanie strategii materialnych zmian na jakimś obszarze czy w ramach grupy. Organizacja rozwojowa określa na rzecz jakiej społeczności został opracowany plan, a więc czy kryterium było położenie geograficzne lub wypadkowa takich czynników jak położenie, dochód, czy też potrzeby mieszkaniowe lub dotyczące wyposażenia, a występujące u danej grupy jednostek czy rodzin. W procesie planowania, wyznaczania celów oraz monitorowania postępów organizacja może uwzględnić interesariuszy: beneficjentów, darczyńców, mieszkańców, dostawców usług, władze oraz firmy działające na danym terenie. Mogą oni albo budować własny potencjał rozwojowy albo nawiązać partnerstwo z prywatnymi developerami, w celu zwiększenia swojej zdolności do budowy nieruchomości przeznaczonych na mieszkania lub rewitalizację ekonomiczną.

Usługa (Service) obejmuje wyposażenie jednostki rodziny lub grupy jednostek w umiejętności lub zasoby. Dostawca usługi pomaga wzmocnić zdolność osoby lub rodziny do przetrwania i osiągnięcia stabilizacji. Organizacja dostarczająca usług może korzystać z dostępnych zasobów lub dostosować je do potrzeb zgłaszanych przez grupę lub jednostki. Usługa może być świadczona przez wykwalifikowanych profesjonalistów lub wolontariuszy.

Usługi mogą być dostarczone w ramach strategii, która jest etapem do osiągnięcia globalnych celów społecznych czy politycznych.

Świadczone usługi mają często na celu zaspokojenie nagłych potrzeb lub wypełnienie chwilowych braków, jednak w zależności od sytuacji dana usługa może przybrać trwały charakter.

Dave Beckwith,
The Needmor Fund
Luty 2010

Tłumaczenie: Magdalena Macińska