SIECI LGD

REGIONALNA I PONADREGIONALNA WSPÓŁPRACA LGD NA RZECZ ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH

Małgorzata Bogusz, Adam Dąbrowski, Leszek Leśniak,
Piotr Nowak, Krystyna Vinohradnik

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie"
Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach schematu II pomocy technicznej
„Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich" Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020
Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi
Podmiot odpowiedzialny za treść publikacji: Fundacja Idealna Gmina

SIECI LGD
WYZWANIA I OCZEKIWANIA

SIECI LGD
WYZWANIA I OCZEKIWANIA

REGIONALNA I PONADREGIONALNA WSPÓŁPRACA LGD NA RZECZ ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH

Małgorzata Bogusz, Adam Dąbrowski, Leszek Leśniak, Piotr Nowak, Krystyna Vinohradnik

hoaaini

RECENZENT
dr hab. Wojciech Knieć prof. UMK

PROJEKT OKŁADKI
Anna Nowak

KOREKTA
Ewa Kowalczyk

Copyright © by Fundacja Idealna Gmina, Warszawa 2021

Marka Homini jest częścią Wydawnictwa Benedyktynów Tyniec

ISBN 978-83-8205-123-0

Wydanie pierwsze – Kraków 2021

© Copyright for this etidion by Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów
ul. Benedyktyńska 37, 30–398 Kraków
tel.: +48 (12) 688–52–90

Druk i oprawa:
Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów
druk@tyniec.com.pl

Spis treści

Streszczenie 7

Wprowadzenie 15

1. Idea, istota i cele sieciowania LGD
w podejściu LEADER 19

2. Aktywizacja mieszkańców obszarów wiejskich
w celu tworzenia partnerstw trójsektorowych 27

3. Upowszechnianie wiedzy w zakresie planowania
rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru 53

4. Upowszechnianie wiedzy dotyczącej zarządzania projektami
z zakresu rozwoju obszarów wiejskich 73

5. Uwarunkowania tworzenia i funkcjonowania sieci LGD 93

6. Wspieranie tworzenia sieci LGD przez podnoszenie
poziomu wiedzy w tym zakresie 117

7. Analiza wyników badań 131

Podsumowanie – rekomendacje 155

Bibliografia 161

Streszczenie

Podstawy teorii sieciowania wiążą się ściśle z naukami społecznymi, których odzwierciedleniem jest pojęcie sieci i jego istota, wprowadzone w połowie dwudziestego stulecia do analizy wzajemnych relacji w ramach struktur społecznych, a więc połączonych specyficzną siecią relacji społecznych. Charakterystyczne dla końca dwudziestego stulecia kompleksowe zmiany społeczne, gospodarcze i technologiczne, wywołane procesami globalizacji, wymusiły zmiany w systemach i strukturach komunikacji, konkurencji i współpracy między wieloma różnorodnymi podmiotami gospodarczymi, naukowymi i osobami indywidualnymi. Tak więc do opisywania wielu aspektów nowej rzeczywistości współczesnego świata zaczęto wykorzystywać metodę sieciowania.

Istota sieci definiowana jest na wiele sposobów. Przyjmijmy zatem jedną z nich jako uniwersalną, a sformułowaną przez OECD, która mówi, że sieć – to dynamiczna struktura połączonych ze sobą i wzajemnie na siebie oddziałujących podmiotów, wymagająca wzajemnego zaufania i współpracy. Inne definicje sieci wpisują się w tę uniwersalną, lecz opis ich istoty poszerzany jest o różne cechy odnoszące się do zasad tworzenia (w tym dobrowolności lub obligatoryjności), zakresu samodzielności działania, ścisłej lub luźnej współpracy, zasad lojalności, realizowanych strategii, celów współdziałania, zakresu wsparcia, integrowania innowacyjnych przedsięwzięć. Istota definicji sieciowania poszerzana jest także o metody i narzędzia komunikowania w układach poziomych i pionowych, zasady i sposoby dzielenia się wiedzą i informacją (dystrybucja informacji wewnątrz i na zewnątrz sieci), kreowania i dbałości o wizerunek organizacji sieciowych, promowania organizacji pozarządowych, aktywizacji społecznej i obywatelskiej, a tym samym wpływu na politykę (w tym kreowanie polityki wobec wsi i obszarów wiejskich), etc. Bez względu na przyjętą definicję i opis istoty, spoiwem sieci jest realizacja celów jej in-

dywidualnych ogniw – zbieżnych z celami innych ogniw lub możliwych do osiągnięcia w sposób bardziej efektywny przy współpracy z innymi ogniwami.

Budowanie sieci organizacji – w tym także sieci LGD – to proces uwzględniający co najmniej cztery fazy: (1) identyfikacja potrzeb, możliwości i analiza opłacalności; (2) określenie strategii działania sieci, uwzględniającej cele wszystkich jej ogniw; (3) organizacja działania sieci (zapewnienie zasobów, środków i kapitału społecznego) dla sprawnego działania organizacji sieciowej; (4) wdrażanie zaplanowanych działań – zarządzanie organizacją sieciową (wraz z monitorowaniem, wprowadzaniem ewentualnych działań korygujących) i – co ważne – świętowanie sukcesów (nawet tych niewielkich).

Istotne w rozwoju obszarów wiejskich podejście LEADER wzmacnia oddolne inicjatywy społeczności lokalnych, aktywizuje społeczność lokalną do wspólnego działania, kreuje postawy obywatelskie i dialog obywatelski, wzmacnia więzi lokalne i buduje sieci powiązań ponadlokalnych. A zatem w odniesieniu do podejścia LEADER w rozwoju obszarów wiejskich, jedną z jego cech jest współpraca partnerstw w realizacji wspólnych przedsięwzięć, a więc tworzenie sieci współpracy organizacji LGD na poziomie regionalnym, międzyregionalnym, krajowym i międzynarodowym. Proces tworzenia sieci i następnie jej prawidłowego i efektywnego funkcjonowania wymaga wielu wysiłków ze strony wszystkich tworzących ją ogniw. Oczywiście sieci można budować według określonych nadrzędnie procedur, ale lepiej budować sieć współpracy w sposób świadomy, w oparciu o rzeczywiste potrzeby i cele poszczególnych LGD. Charakterystyczną cechą organizacji sieciowych LGD jest to, że ze wsparcia tych organizacji mogą korzystać zarówno LGD zrzeszone, jak i niezrzeszone w sieciach regionalnych.

Według danych Polskiej Sieci LGD, do sieci regionalnych w Polsce należy około 80% LGD. Z obserwacji wynika, że wśród nich są LGD, które należą do sieci, ale nie są aktywne, są takie, które wciąż kontestują zasadność budowania sieci, bo nie bardzo rozumieją sens sieciowania, nie identyfikują „korzyści" wynikających z tej przynależności. Są też takie, które nie zamierzają się zrzeszać w sieciach wojewódzkich. Stąd często stawiane publicznie pytania o celowość organizacji sieciowych LGD: *Jak te sieci działają? Jaka jest aktywność reprezentantów LGD w sieciach? Czy*

LGD chętnie uczestniczą w przedsięwzięciach podejmowanych przez sieci? Czy sieci LGD są potrzebne – komu i w jakim celu? Dlaczego tak jest? Co sprawia, że zasadniczo sieci LGD nie funkcjonują dobrze, poza kilkoma wyjątkami? Na te i podobne pytania nie ma jednoznacznych odpowiedzi i wciąż jest oczekiwanie na nie.

Treści zawarte w monografii są efektem kompleksowych badań prowadzonych w okresie 2020–2021 w ramach projektu zatytułowanego *Sieci LGD – obowiązek czy szansa?* (umowa KSOW/4/2020/070 Fundacji Idealna Gmina). Kompleksowość badań polegała na objęciu badaniami szerokiego spektrum problemów LGD zarówno będących w sieci, jak i niebędących członkami sieci. Badaniami objęto reprezentatywne grupy przedstawicieli LGD, przedstawicieli sieci LGD i przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW. Zakres problemowy prowadzonych badań dotyczył wszystkich istotnych kwestii związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem sieci LGD w Polsce. Badania przeprowadzono na terenie czterech – subiektywnie wyznaczonych przez badaczy – obszarach Polski: północno-zachodnim, południowo-zachodnim, południowo-wschodnim i północno-wschodnim. Celem badań była diagnoza i ocena skuteczności oddziaływania lokalnych grup działania na rozwój obszarów wiejskich poprzez zwiększoną ich aktywność w ramach regionalnych i krajowej sieci LGD. Dążąc do realizacji celu głównego, badacze postawili następujące pytania badawcze:

Jakimi motywami kierują się władze LGD, przystępując do organizacji sieciowych LGD w Polsce?

- Jakie są czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?
- Jakie są czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?
- Co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich?
- Czego oczekują władze LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy?
- Jakie są uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju?
- Jakie są główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce?

- Jaki jest stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych, regionalnych i krajowej, wśród członków władz i pracowników LGD?
- Jaki jest stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy?
- W jaki sposób w portalach (na stronach internetowych) organizacji sieciowych prezentowane są działania LGD będących członkami tych organizacji?

Opracowanie monograficzne prezentuje wyniki przeprowadzonych badań. W strukturze publikacji znajdują się: *Streszczenie publikacji*, rozdział wprowadzający, siedem rozdziałów tematycznych, podsumowanie oraz spis bibliografii. *Wprowadzenie* – zawiera treści wprowadzające do problematyki badań – prezentuje kontekst tworzenia sieci lokalnych grup działania. Zostało tu opisane podejście LEADER w rozwoju obszarów wiejskich w ujęciu historycznym i jego wpływ na efekty współpracy w rozwoju obszarów wiejskich. Rozdział – *Idea, istota i cele sieciowania LGD w podejściu LEADER* – zawarte tu treści wyjaśniające pojęcie sieciowania, cele i zasady tworzenia sieci i ich wpływ na proces uczenia się organizacji, a w efekcie na sukces w jej działaniu.

Kolejny rozdział – *Uwarunkowania tworzenia i funkcjonowania sieci LGD w świetle literatury przedmiotu badań* – treści tego rozdziału to przegląd literatury reprezentowanej przez autorów zajmujących się problematyką sieciowania. Prezentowane są tu zagadnienia związane z podstawami teorii sieciowania i pojęcia oraz definicje w odniesieniu do nauk społecznych, sieci biznesu, sieci organizacji handlowych, pozarządowych i partnerstw wielosektorowych. Zaprezentowany został także przegląd opracowanych i przywoływanych przez wybranych autorów zasad tworzenia organizacji sieciowej, funkcji i zadań organizacji sieciowej oraz umiejętności współdziałania w sieci; a także zarządzanie organizacją sieciową, korzyści wynikające z sieciowania podmiotów gospodarczych i społecznych oraz możliwości rozwoju organizacji sieciowych.

Rozdział – *Wspieranie tworzenia sieci LGD przed podnoszenie poziomu wiedzy w tym zakresie* – to jeden z trzech rozdziałów, w którym treści skupiają się wokół wiedzy jako ważnego czynnika rozwoju osobistego, organizacyjnego i w efekcie rozwoju obszaru (jakkolwiek w każdym z tych trzech rozdziałów zaprezentowane treści traktują o różnych aspektach wiedzy). Wychodząc z założenia, że wiedza jest zasobem niewyczerpal-

nym, a w procesie jej stosowania – zasobem pomnażanym, w pierwszej części tego rozdziału zaprezentowana jest wiedza według kilku kryteriów podziału. Zwrócono przy tym uwagę, że wiedza jest specyficznym połączeniem informacji, doświadczenia, umiejętności, pomysłów, wartości, opinii zarówno jednostek, jak i grup osób, a więc jest podstawą tworzenia ram do przeprowadzenia procesu jej oceny, rozumienia i przyswajania. W odniesieniu do organizacji odzwierciedlenie wiedzy znajdujemy nie tylko w dokumentach, ale także w zwyczajach, praktykach, normach i procesach produkcji. Natomiast w drugiej części rozdziału analizowana jest działalność instytucjonalna poszerzania wiedzy w lokalnych grupach działania. Przytoczone są tu przykłady różnych form transferu wiedzy poprzez różne instytucje i organizacje edukacyjne.

Rozdział – *Aktywizacja mieszkańców obszarów wiejskich w celu tworzenia partnerstw trójsektorowych* – rozpoczyna się wprowadzeniem, zawiera treści odwołujące się do raportu o trendach zmian na polskiej wsi w aspekcie dynamiki struktury społecznej, demograficznej, aktywności zawodowej, postaw i wyznawanych wartości. Aspekty te są ważne w kontekście realizacji podejścia LEADER w rozwoju obszarów wiejskich w oparciu o formułę RLKS. Zostały tu zaprezentowane przemiany społeczeństwa wiejskiego w oparciu o ważne wskaźniki zmian, jakie zachodzą na polskiej wsi w wymienionych wyżej aspektach. Z uwagi na to, iż te dynamiczne zmiany i obserwowane trendy stawiają przed obszarami wiejskimi nowe wyzwania, w drugiej części tego rozdziału dokonano analizy podejścia LEADER w odniesieniu do tych wyzwań. Analiza ta została przeprowadzona w ujęciu zasad charakterystycznych w podejściu LEADER, takich jak: zasada podejścia oddolnego, opartego na obszarze – gdzie nowe spojrzenie na program LEADER powinno promować rozwój w ujęciu neo-endogennym, w którym ważną rolę w rozwoju lokalnym odgrywa intersekcjonalna współpraca z różnymi podmiotami; innowacyjności, zintegrowanej wielosektorowej strategii, lokalnego partnerstwa; budowie sieci, współpracy. Rozdział kończą rozważania w jakim stopniu lokalne grupy działania jako partnerstwa trójstronne kreują inne partnerstwa (współpracę) na rzecz rozwoju lokalnego.

Rozdział – *Upowszechnianie wiedzy z zakresu planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru* – to rozdział, którego treści skupiają się na wiedzy, jej rodzajach, ważności poszczególnych zakresów wiedzy

w rozwoju obszarów wiejskich i ich potencjału. Wyróżniona tu została wiedza naukowa, menedżerska i lokalna, które w połączeniu tworzą swoistą sieć współpracy, dzięki której możliwy jest przepływ wiedzy w wielu kierunkach, a przez to zwiększa się kapitał społeczny mieszkańców danego obszaru. A zatem główną ideą tego rozdziału jest wyjaśnienie znaczenia wiedzy w planowaniu rozwoju lokalnego w perspektywie koncepcji neo-endogennego rozwoju. Stąd pierwsza część rozdziału zawiera rozważania nad rozwojem obszarów wiejskich – prezentuje trzy alternatywne modele rozwoju obszarów wiejskich Terrego Marsdena. Następnie analizowana jest wiedza jako siła napędowa rozwoju obszarów wiejskich, wiedza lokalna jako zasób społeczności lokalnej – w tym różne ujęcia znaczeniowe terminu „wiedza lokalna" i znaczenie tej wiedzy w rozwoju neo-endogennym obszarów wiejskich.

Rozdział – *Upowszechnianie wiedzy dotyczącej zarządzania projektami z zakresu rozwoju obszarów wiejskich* – jest to kolejny rozdział poświęcony wiedzy, lecz tym razem w kontekście zarządzania projektami. W odniesieniu do współczesnych organizacji, wiedza postrzegana jest jako kluczowy zasób organizacji, zespołów zarządczych, grup i osób indywidualnych. A w odniesieniu do zarządzania projektami LGD, czy też projektami organizacji sieciowej, wybór podejścia do zarządzania wymaga wiedzy, w tym wiedzy także na temat sposobów współpracy i łączenia wysiłków poszczególnych ogniw organizacji sieciowej w realizacji wspólnych projektów. Zwrócono tu także uwagę na wiedzę jako podstawę budowy kultury organizacji opartej na wartościach charakterystycznych, rozumianych jednoznacznie i świadomie przestrzeganych przez członków danej organizacji. Te wartości to przede wszystkim normy, zasady i postawy ujęte zarówno w formie skodyfikowanej, jak i przestrzegane zwyczajowo, a w istocie poprzez kulturę organizacji definiowane są jej cele, a więc w efekcie kultura wyznacza cele organizacji. A zatem treści tego rozdziału skupiają się wokół pojęć wiedzy i jej postrzegania w różnych kontekstach. Spośród kilku podziałów wiedzy, w tym rozdziale przyjęto podział na wiedzę jawną i ukrytą i jej znaczenie w odniesieniu do organizacji opartej na wiedzy, do zarządzania projektami i ich rezultatami oraz do upowszechniania tego zakresu wiedzy.

Rozdział – *Wyniki badań zrealizowanych w ramach operacji Sieci LGD – obowiązek czy szansa?* – treści tego rozdziału koncentrują się wo-

kół prezentacji osiągniętych wyników zrealizowanych badań. Zostały tu przedstawione cele i założenia badawcze oraz metodyczne projektu, osiągnięte wyniki badań, ich analiza oraz wnioski. Rozdział rozpoczyna krótkie wprowadzenie do metodyki badań, a następnie prezentowane są wyniki badań w ujęciu strukturalnym: motywy przystąpienia do organizacji sieciowych LGD w Polsce; czynniki wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci, uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich, oczekiwania wobec organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy, a także uwarunkowania wpływu sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju. Zaprezentowano także główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce, dokonano też analizy stopnia rozpoznawalności organizacji sieciowych – regionalnych i krajowej.

Autorzy monografii składają podziękowania wszystkim osobom i organizacjom, które uczestniczyły w procesie badawczym i wspierały nasze badania. Wyrażamy nadzieję, iż treści zawarte w monografii pozwolą na poszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania rozwojem obszarów wiejskich. Adresujemy bowiem tę monografię zarówno do praktyków, jak i teoretyków tej dziedziny nauki i zajmujących się problematyką szeroko rozumianego rozwoju obszarów wiejskich.

Wprowadzenie

Rozwój obszarów wiejskich jest procesem złożonym, wielowątkowym i musi być sprawnie zarządzany. Podejście LEADER jest metodą rozwoju obszarów wiejskich opartą o partycypację społeczną tego procesu. Wśród podstawowych cech podejścia LEADER jest sieciowanie, polegające na współpracy partnerstw w realizacji wspólnych przedsięwzięć oraz na tworzeniu i funkcjonowaniu sieci LGD na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Sam proces tworzenia sieci jak również ich funkcjonowanie nie są proste. Można sieci budować „odgórnie" w ramach procedur, ale to szybko okaże się złą praktyką. Sieci powinny powstawać świadomie i w oparciu o zidentyfikowane potrzeby LGD.

Według danych Polskiej Sieci LGD do regionalnych sieci należy około 80% wszystkich partnerstw w Polsce. Jak te sieci działają? Jaka jest aktywność reprezentantów LGD w sieciach, a także czy same LGD chętnie uczestniczą w przedsięwzięciach podejmowanych przez sieci? Czy sieci LGD są potrzebne, a jeżeli tak, to komu i po co?

Na te i podobne pytania poszukiwaliśmy odpowiedzi w trakcie badań realizowanych w ramach operacji zatytułowanej „Sieci LGD – obowiązek czy szansa?" Czy na wszystkie pytania uzyskaliśmy odpowiedzi? Czy wszystkie wątpliwości zostały rozwiane? Raczej nigdy tak się nie dzieje. Badania społeczne wnikają w skomplikowaną tkankę społeczną i dlatego zawsze pozostają pewne wątpliwości, czy to co zostało zbadane oraz materiał jaki został zgromadzony w wyniku badań, wyczerpuje istotę zagadnienia i czy można by jeszcze czegoś więcej się dowiedzieć?

Tak było i w tym przypadku. Pomimo uzyskania ciekawego i obszernego materiału poznawczego pozostaje pewien margines kwestii do zbadania. To może właśnie czyni badania społeczne interesującymi, a nawet intrygującymi. Pomimo że uzyskaliśmy wystarczająco dużo informacji, dzięki którym mogliśmy odpowiedzieć na wszystkie pytania badawcze

i osiągnąć cele szczegółowe – zatem i cel główny badania, zrodziły się nowe pytania, na które nie ma jednoznacznych odpowiedzi. Są LGD, które należą do sieci, ale nie są w nich aktywne, są takie, które nie należą do sieci, bo nie bardzo rozumieją sens sieciowania, nie identyfikują w przynależności „korzyści". Są też takie, które nie chcą się zrzeszać w sieciach wojewódzkich. Dlaczego tak jest? Co sprawia, że choć ogólnie rzecz biorąc, sieci LGD, oceniane są pozytywnie, to można uznać, że do ideału jeszcze wielu, wiele brakuje?

Zrealizowane badania dostarczyły informacji niezbędnych do wypracowania „nowego" spojrzenia na problem sieciowania LGD w Polsce. Pomogły w zdefiniowaniu czynników pozytywnie i negatywnie wpływających na przynależność i aktywność LGD w sieciach. Wyniki badań mogą wpłynąć na zrozumienie narastającego w LGD dylematu – jaki model partnerstwa trójsektorowego rozwijać – oparty na instytucjonalizacji czy na uspołecznieniu, a także jak wesprzeć proces podnoszenia kompetencji członków władz i pracowników LGD w zakresie sztuki zarządzania procesem rozwoju w oparciu o aktywność lokalnych społeczności i w zgodzie z zasadami strategicznego rozwoju obszarów wiejskich, stosując podejście LEADER.

Podejście LEADER, a następnie RLKS, od samego początku, kiedy pojawiło się w Unii Europejskiej na początku lat dziewięćdziesiątych, było traktowane jako pewnego rodzaju eksperyment – próba przekazania lokalnej społeczności decyzji o priorytetach rozwojowych i o finansowaniu konkretnych projektów. To było wówczas czymś całkowicie nowym. W ciągu ostatnich 30 lat liczba LGD urosła od niecałych 300 do ponad 3000, a podejście LEADER – nazywane teraz „Rozwojem Lokalnym Kierowanym przez Społeczność" (RLKS) – upowszechniło się nie tylko na wszystkich obszarach wiejskich, ale także miejskich i rybackich w całej Europie. Ponadto jest też uznawane za niezwykle skuteczne narzędzie, które sprawdza się w bardzo różnych warunkach.

Jedną z przyczyn tego sukcesu jest sieciowanie: od samego początku wdrażania tego podejścia zdano sobie sprawę, że aby nowe podmioty, jakimi są lokalne grupy działania, mogły sprostać postawionym przed nimi zadaniom, będą potrzebować intensywnego wsparcia, możliwości współpracy i wymiany doświadczeń między sobą. Dlatego przeznaczając środki na podejście LEADER, Komisja Europejska od razu zakontrakto-

wała organizację, która miała organizować spotkania dla LGD, szkolić je i zachęcać do współpracy.

Sieciowanie może bardzo skutecznie przyśpieszyć proces uczenia się organizacji – to, co w organizacji działającej samodzielnie wymaga lat praktyki, dzięki regularnym spotkaniom, dyskusjom, przekazywaniu doświadczeń, uczeniu się od siebie nawzajem następuje znacznie szybciej. Należy tu zaznaczyć, że proces sieciowania wymaga czasu oraz cierpliwości. Efekty przychodzą dopiero po pewnym czasie.

Przysłowie mówi: *jeśli chcesz iść szybko, idź sam – ale jeśli chcesz zajść daleko, idź razem z innymi*. Każdy, kto działa na poziomie lokalnym wie, że problemy lepiej rozwiązuje się wspólnie. W spotkaniu, w dyskusji z innymi rodzą się najlepsze pomysły, a większość problemów – zwłaszcza społecznych – wymaga skoordynowanego działania wielu podmiotów. Działając wspólnie, mamy też więcej odwagi, żeby podejmować działania nietypowe, takie, których nikt przedtem nie praktykował. Powiedzmy, że prawie każda LGD zdaje sobie sprawę z konieczności współpracy na swoim terenie.

LGD inspirowały tworzenie sieci i podejmowanie współpracy w przeświadczeniu, że regionalne i ogólnopolskie organizacje sieciowe będą sprzyjały wymianie doświadczeń i integracji środowiska LGD. Po kilkunastu latach od powstania pierwszych sieci LGD pojawiły się głosy, że organizacje sieciowe powinny być silniejsze i tworzyć bardziej aktywne fora współpracy, służące do wypracowania wspólnego stanowiska pomiędzy LGD i być rzecznikiem LGD w relacjach z samorządami województw i odpowiednimi ministerstwami. W większym stopniu mogłyby również wspierać LGD odpowiednimi szkoleniami, poradami, np. prawnymi itp.

Współpraca podmiotów zaangażowanych w proces realizacji podejścia LEADER w rozwoju obszarów wiejskich dotyczy różnych poziomów. Kluczowa dla tego procesu jest współpraca na poziomie regionalnym: organizacje sieciowe – lokalne grupy działania, a także organizacje sieciowe – samorządy województw. Nie do przecenienia jest także współpraca na poziomie krajowym, w tym rola MRiRW. Poziom współpracy na poziomie regionalnym jest bardzo zróżnicowany. Są regiony, gdzie współpraca w ramach systemu instytucjonalnego ma charakter bardziej partnerski, ale są także takie regiony, gdzie komunikacja odbywa się w formie pisemnej i właściwie trudno mówić o jakiejkolwiek współpracy, a relacje

mają charakter tylko nadzorczy. Wynika to ze zbyt niskiej intensywności kontaktów, w tym kontaktów roboczych, co przekłada się na niezrozumienie sposobu funkcjonowania drugiej strony i ich roli w systemie LEADER. Kluczem jest prawidłowe zrozumienie roli poszczególnych instytucji w systemie. LGD nie są beneficjentami, a członkami systemu o określonej roli.

Badania pokazały, że władze LGD, w zdecydowanej większości są zainteresowane dobrym, sprawnym funkcjonowaniem sieci. Problem – jak zwykle – stanowią ludzie, a raczej ich brak czasu, aby pogodzić wypełnianie zadań w macierzystej LGD i przyjętych nowych zadań we władzach sieci. Ten brak czasu wskazywany jest w wielu kontekstach i nie udało się uzyskać odpowiedzi, jak z tym problem sobie poradzić. Z analizy materiału empirycznego można wyprowadzić wniosek wskazujący na dwa rozwiązania. Może powinna nastąpić profesjonalizacja sieci, czyli zatrudnienie osób, które stricte zajmują się problemami na poziomie sieci regionalnej/krajowej. Albo drugie rozwiązanie: dalej działamy w formie jak obecnie, ale wówczas bardziej solidarnie zsieciowane LGD biorą na siebie ciężar wykonywania pewnych prac na rzecz wszystkich. To, jaki model przyjąć, zależy od lokalnych uwarunkowań, i to jest dobre, bo każda sieć wojewódzka działa inaczej i ma inne relacje wewnątrz LGD i pomiędzy instytucjami zewnętrznymi, jak KSOW, UM, która to relacja silnie warunkuje działanie samej sieci. Zapewne trzeba będzie poszukiwać nowych rozwiązań, ale to już zadanie dla władz sieci i zaangażowanych w ich funkcjonowanie władz LGD.

Publikacja zawiera obszerne analizy zgromadzonego materiału poznawczego, prezentuje wyniki badań i opinie zespołu realizującego badania. Sformułowane wnioski i rekomendacje są efektem analizy zbioru opinii kluczowych aktorów sieci wyrażonych w wielu materiałach empirycznych zgromadzonych w wyniku przeprowadzonych badań oraz przy użyciu różnorodnych metod i narzędzi badawczych. Stąd wnioski i rekomendacje kierowane są do kluczowych aktorów sieci, od których w głównej mierze zależy ich wykorzystanie.

1. Idea, istota i cele sieciowania LGD w podejściu LEADER

Temat sieciowania jest od pewnego czasu w centrum zainteresowania podmiotów wspierających organizacje pozarządowe i samych organizacji. Daje się to zauważyć zwłaszcza, gdy przyglądniemy się różnego rodzaju konkursom na finansowanie lub współfinansowanie procesu sieciowania. Wsparcie dla procesu tworzenia sieci organizacji pozarządowych wytworzyło pewien model zachowań tych organizacji polegający na uznaniu, że budowa sieci to dobry pomysł na pozyskanie środków finansowych na działalność sieci i organizacji członkowskich.

Sieciowanie nie jest jakimś nazbyt innowacyjnym rozwiązaniem. W zasadzie każda organizacja, z racji samej swojej struktury, już działa w sieci społecznych powiązań. Decydują o tym takie kwestie jak fakt, że każda organizacja ma zdefiniowany cel swego istnienia i działania. To ten cel decyduje (lub przynajmniej powinien decydować) o formach aktywności i ich adresatach obok, co oczywiste, swoich członków. Istota każdej organizacji pozarządowej odwołuje się do dobra wspólnego, co wynika z przepisów prawa. Wobec tego organizacja funkcjonuje w pewnym systemie powiązań z innymi podmiotami, na które oddziałuje, i które na nią oddziałują.

Co jest istotne z punktu widzenia organizacji przystępującej do sieci? Odpowiedź na to pytanie nie musi być oczywista i akceptowalna przez wszystkich, którzy decydują o tworzeniu sieci lub przystąpieniu do już istniejącej. Niemniej warto odnotować te kilka kwestii. Do najważniejszych należą takie, jak: na ile sieć ograniczy samodzielność organizacji, czyli czy i w jaki sposób będzie zależało od sieci, co nie koniecznie będzie zgodne z oczekiwaniami organizacji członkowskiej. Należy uznać, że żadna organizacja sieciowa nie zamierza odbierać suwerenności swoim członkom. Może jednak się zdarzyć, że w procesie podejmowania wspól-

nie decyzji w jakieś konkretnej sprawie większość będzie za rozwiązaniem, które nie odpowiada jednej z organizacji członkowskich. To nie powinien być problem, bowiem w sieci nie obowiązuje (przynajmniej w większości organizacji sieciowych) zasada uznania decyzji większości jako obowiązującej dla wszystkich. Sieć pod tym względem powinna być elastyczna i pozostawiać swoim członkom duży margines swobody. Jak już się o tym przekonało wielu działaczy zaangażowanych w sieciowanie, nie jest to proces ani łatwy, ani prosty. Dowodzą tego nie tylko doświadczenia z tworzenia sieci, ale przede wszystkim przeznaczenie przez Unię Europejską znacznych funduszy na projekty sieciowania. Zbudowanie sieci wymaga silnej motywacji płynącej od członków do tych, którzy koordynują jej działania. Wymaga też dojrzałości w rozumieniu, że dziś założona koalicja nie odniesie wielkiego sukcesu już jutro. Na to trzeba czasu, a wartością w działaniu sieci jest dyskusja, jaka toczy się między jej członkami.

Organizacje członkowskie, a w zasadzie kierownictwa tych organizacji, powinny mieć świadomość, że przynależność do sieci, podpisanie deklaracji członkowskiej czy umowy koalicyjnej, nie oznacza, że wszyscy mają obowiązek myśleć i mówić to samo. Uznaną wartością wspólnoty, jaką tworzą organizacje pozarządowe, jest ich różnorodność i suwerenność. Dlatego jedną z istotnych kwestii jest sposób powiadamiania opinii publicznej o tych decyzjach, w sprawie których nie osiągnięto konsensusu. Co tu jest ważne? Otóż zapewnienie, żeby głos mniejszości był w obrębie sieci słyszany, a jednocześnie nie dezawuował decyzji podjętych przez większość członków sieci.

Sieć – jeżeli w miarę dobrze funkcjonuje – posiada zdolność do reprezentowania swoich organizacji członkowskich. Ta zdolność do reprezentowania w wielu przypadkach jest jedną z najistotniejszych kwestii dla całej sieci i jej członków. To, co istotne, to fakt, że sieć reprezentuje wyłącznie tych, którzy się na to godzą, lub tych którzy się do organizacji sieciowej o to zwrócą. Ważna zasada polega na tym, że sieć nie może reprezentować organizacji, które na to się nie zgodziły, nawet jeżeli są członkami sieci lub z organizacją sieciową współpracują.

Może to być zasada oparta na terytorialności – czyli mieć charakter geograficzny. Dzieje się tak, gdy organizacje z danego regionu chcą wspólnie występować w istotnych dla siebie sprawach. Inna zasada może wy-

nikać z zakresu merytorycznego opisanego w celach organizacji – czyli mieć charakter branżowy. Wówczas organizacje zajmujące się daną dziedziną podejmują współpracę, aby np. wspólnie uzyskać wpływ na politykę w tej dziedzinie.

Sieciowanie oparte o zasadę branżowości jest niezwykle ważne, ale jednocześnie sprawia wiele kłopotów. Nie jest tak, że organizacje o podobnych celach i zakresie działania zawsze i bezwarunkowo będą chciały ze sobą współpracować. Może wystąpić obawa, że inne organizacje – konkurujące o zasoby – zbyt wiele się dowiedzą o nas i to osłabi nasz wpływ na środowisko, w którym funkcjonujemy. Ta obawa może sprawić, że mimo deklaracji wspólnego działania, to działanie będzie pozorne.

Członkowie władz organizacji pozarządowych często są przekonani, że ich organizacje zrobiłyby, w zakresie działań statutowych, o wiele więcej, gdyby miały do dyspozycji większe środki finansowe. Takie myślenie może towarzyszyć pomysłowi utworzenia organizacji sieciowej. Utworzymy sieć i będzie możliwość pozyskania środków z funduszy unijnych na jej funkcjonowanie. Oczywiście, że Unia Europejska wspiera tworzenie sieci i przeznaczana na ich budowanie środki finansowe. Problem polega na tym, że perspektywa uzyskania środków nie może być jedynym motywem napędzającym aktywność członków władz organizacji do sieciowania.

Samo utworzenie sieci nie rozwiązuje żadnego problemu poszczególnych jej członków, nie ma też siły sprawczej, aby rozwijać jakiekolwiek działania. Niemniej przekonanie, że wspólnie będziemy mogli zdziałać więcej i sprawniej rozwiązywać nasze problemy niż indywidualnie, jest często głównym motywem sieciowania. Toteż warto poświęcić trochę czasu na uwspólnienie poglądów co do filozofii działania sieci i roli w jej funkcjonowaniu organizacji członkowskich.

Sieć jest naturalną drogą do zwiększenia możliwości działania organizacji i wpływania na zmiany poprzez dostęp do informacji, wiedzy eksperckiej i bazy organizacji. Promocję działań – dostarczanie materiałów na strony www sieci. Poszerzanie wiedzy, poprawę zarządzania, nowe pomysły. Znajdywanie partnerów do współpracy, podejmowanie nowych inicjatyw i usług, realizowanych w partnerstwach. Tworzenie przestrzeni do dyskusji w gronie organizacji pozarządowych i zbierania argumentów, wypracowywanie wspólnych stanowisk. Wpływ na politykę, strategię i sposoby realizacji programów polityki społecznej.

Jakie są uniwersalne cele i funkcje organizacji sieciowej? Odpowiedź na to pytanie odnaleźliśmy w prezentacji „Idea sieciowania" przygotowanej przez Lubuski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej. W ślad za prezentacją przytaczamy cele i funkcje organizacji sieciowej, a są to[1]:

- dążenie do maksymalizacji wartości publicznej;
- zwiększenie efektywności;
- wykorzystanie każdego zasobu materialnego i niematerialnego (w szczególności wiedzy) znajdującego się w posiadaniu podmiotów tworzących sieć;
- likwidacja duplikujących się nakładów i czynności podejmowanych w organizacjach publicznych;
- zaoferowanie nowych (innowacyjnych) usług nieosiągalnych bez współpracy poszczególnych organizacji publicznych;
- reprezentacja, czyli „obrona interesów swoich członków";
- samopomoc, czyli „wzajemne wsparcie w formie szkoleń, pomocy organizacyjnej, czasem np. zabezpieczenia finansowego";
- wsparcie tworzenia porozumień celowych dotyczących konkretnego zadania;
- kreowanie i dbanie o wizerunek członków sieci i całego sektora poprzez podnoszenie jakości działań merytorycznych członków sieci;
- dbanie o rozwój, skuteczność i działanie zgodne z etyką zawodową;
- promowanie organizacji pozarządowych i aktywności społecznej;
- wpływanie na kształt polityk publicznych w zakresie zainteresowań podmiotów tworzących sieć;
- koordynowanie, kierowanie i nadzór, zgodnie z ustalonym programem działania;
- dystrybucja informacji wewnątrz i na zewnątrz sieci.

Warto się zastanowić, na czym polega mądre sieciowanie, jak organizacje w ramach sieci mogą współpracować ze sobą. Podejście sieciowe jako nowa koncepcja analizy rzeczywistości gospodarczej i współpracy

[1] https://Iowes.lubuskie.org.pl/wp.uploads/content/2018/04/Idea-sieciowania-Grzegorz-Witkowski.pdf dostęp: 26.06.2021.

między podmiotami zostało wypracowane pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku w następstwie zmian technologicznych zachodzących na rynku. Istota tego podejścia polega na wyeksponowaniu w ramach współpracy znaczenia ogółu relacji organizacji z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Sieci współpracy umożliwiają wykorzystanie silnych stron jednej organizacji, w celu uzupełnienia słabszych stron organizacji partnerskiej, aby wspólnie realizować zadania, które nie są wykonalne dla każdej z organizacji oddzielnie.

To, co wyróżnia podejście sieciowe do współpracy, to uwzględnienie kontekstu społecznego zachowań organizacji, który przejawia się w tym, że są one postrzegane jako element szerszego systemu wielu działań i zasobów, wzajemnie na siebie wpływających. Sieć jest zatem zbiorem długoterminowych relacji formalnych oraz nieformalnych, a także bezpośrednich i pośrednich, jakie występują pomiędzy wieloma organizacjami, zaś istota sieciowania sprowadza się do koncentracji uwagi na relacjach występujących pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. W tym podejściu uwzględniane są wszystkie związki, także wykraczające poza typowe struktury organizacyjne i relacje formalne, obejmując ogół istotnych dla organizacji interakcji i powiązań. Powiązania pomiędzy organizacjami tworzą się w wyniku różnorodnych powtarzających się kontaktów i wspólnych działań. Co oznacza, że współpraca jest rozumiana jako długoterminowe partnerskie podejście wykraczające poza pojedyncze akcje.

Przyjmując perspektywę podejścia sieciowego, można w pewnym stopniu odnieść wrażenie, że *wszystko jest siecią*. Poprzez podejmowane kontakty i wspólnie działania, a także wzajemne przystosowanie zasobów, każda organizacja tworzy sieć własnych powiązań, łączących się z sieciami innych organizacji, tworząc rodzaj nieograniczonej struktury relacji i zależności. Dlatego podejście sieciowe bardzo często dotyczy spojrzenia na cały obszar działań organizacji pozarządowych jako sieć podmiotów połączonych w jedną społeczną wspólnotę.

W ramach podejścia LEADER funkcjonują lokalne grupy działania (LGD) będące rodzajem partnerstwa terytorialnego powstałego jako oddolna inicjatywa, zrzeszająca przedstawicieli lokalnych organizacji z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego oraz mieszkańców działających na rzecz lokalnej społeczności. W Polsce działają 324 lokalne grupy działania, których lokalne strategie rozwoju zostały wybrane

do realizacji i finansowania ze środków Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 w ramach działania LEADER. Instrument RLKS, wykorzystujący środki EFRROW, Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego (EFMR), Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), wdrażany jest w dwóch województwach: kujawsko-pomorskim i podlaskim, gdzie obok lokalnych grup działania i rybackich grup działania funkcjonuje 8 miejskich grup działania.

Budowanie sieci jest jednym z najważniejszych elementów podejścia LEADER oraz sposobu jego funkcjonowania. Już sama lokalna grupa działania jest rodzajem sieci lokalnych partnerów, która poprzez swoją strategię i działania promuje powiązania między lokalnymi podmiotami oraz innymi członkami łańcucha rozwoju. Korzyści wynikające z budowania sieci w ramach LEADER wykraczają daleko poza lokalny horyzont. Sieci lokalne, krajowe, a także międzynarodowe, nabrały olbrzymiego znaczenia, ponieważ łączą ze sobą ludzi, miejsca oraz działania na obszarach wiejskich.

LEADER – to jedno z najbardziej popularnych i rozpoznawalnych narzędzi rozwoju obszarów wiejskich, stosowane w Europie od prawie 30 lat! Ma pomóc włączyć mieszkańców wsi w proces oddolnego podejmowania decyzji i działań mających na celu poprawę jakości ich życia. W tej metodzie społeczność lokalna to najważniejszy podmiot tego procesu. Wprowadzenie podejścia CLLD (rozwój lokalny kierowany przez społeczność) oznacza, że rozleglejsze sieci obejmujące połączenia z obszarami innymi niż wiejskie mogą przynieść nowe możliwości. Budowanie sieci łączy osoby zaangażowane w rozpowszechnianie i udostępnianie wiedzy, własnych doświadczeń, innowacji, pomysłów oraz informacji, rozwijanie wzajemnego wsparcia, przeciwdziałanie izolacji i rozwijanie potencjału. Tworzenie sieci odgrywa ważną rolę w stymulowaniu i wspieraniu współpracy. Należy tu wspomnieć o Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich (KSOW), bowiem odgrywa ona ważną rolę we wspieraniu sieci LGD. Sieci rozwoju obszarów wiejskich są tworzone we wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej za pośrednictwem programów rozwoju obszarów wiejskich. Mimo że są one skierowane do szerszego grona zainteresowanych stron z obszarów wiejskich, ich kompetencje obejmują w szczególności wsparcie dla LGD, a niektóre dotyczą podgrup LGD.

Europejska Sieć na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD) działa na poziomie europejskim, bezpośrednio wspierając zarówno KSOW, jak i LGD, a ponadto obejmuje podgrupę LEADER / CLLD.

Jedną z podstawowych cech podejścia LEADER jest sieciowanie. W Polsce lokalne grupy działania od początku realizacji projektów w ramach pilotażowego Programu LEADER+ nawiązywały współpracę z innymi LGD, co doprowadziło do powołania sieci regionalnych na poziomie województwa. Dzięki aktywności LGD, które uczestniczyły w wydarzeniach organizowanych na forum europejskim, nawiązywane były również kontakty z sieciami z innych państw, a także z siecią europejską – ELARD. W październiku 2009 roku sieci regionalne postanowiły powołać Polską Sieć Lokalnych Grup Działania, która jest związkiem stowarzyszeń skupiającym zarówno formalne, jak i nieformalne sieci LGD z terenu całego kraju. W październiku 2011 roku przedstawiciele 15 sieci regionalnych opowiedzieli się za utworzeniem związku stowarzyszeń. Przyjęto wówczas statut nowej organizacji, a podczas pierwszego walnego zebrania, w grudniu 2012 roku, wybrano komitet założycielski sieci. W dniu 9 marca 2012 roku związek stowarzyszeń został zarejestrowany w Krajowym Rejestrze Sądowym pod nazwą „Polska Sieć LGD – Federacja Regionalnych Sieci LGD". Aktualnie skupia 270 lokalnych grup działania, czyli około 80% wszystkich LGD działających w Polsce.[2]

LGD powinny współpracować ze sobą w ramach łączących je organizacji sieciowych lub po prostu realizując wspólne projekty, których celem powinna być wymiana doświadczeń i rozpowszechnianie dobrych praktyk. To stwierdzenie wydaje się bardzo oczywiste. Niestety tylko teoretycznie. Jeżeli przyglądniemy się funkcjonowaniu organizacji sieciowych LGD i w nich LGD jako członków, to już nie jest to takie oczywiste. Powiązania mogą być też tworzone z innymi podmiotami działającymi na rzecz rozwoju lokalnego, nawet jeśli nie są one finansowane w ramach instrumentu LEADER/RLKS.[3]

[2] www.Polska Sieć LGD (pslgd.pl). dostęp 26.06.2021

[3] Raport końcowy z badania pn. Określenie optymalnego modelu funkcjonowania Lokalnych Grup Działania w nowej perspektywie finansowej oraz ocena jakości i efektywności ich funkcjonowania. Ego-Lider ewaluacji 2014, na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Warszawa, sierpień 2019.

Dla części LGD projekty współpracy oznaczają możliwości nauczenia się i zaadoptowania nowych narzędzi (np. promocji i budowy marki lokalnej). Jednak w części przypadków nie powstaje w ich wyniku jakaś wspólna wartość dodana, każdy projekt przynosi pewien punktowy, izolowany efekt dla danej LGD. Współpraca zazwyczaj kończy się wraz z finansowaniem. Z kolei organizacje sieciowe są obecnie za mało aktywne, powinny reprezentować interesy LGD w relacji do SW i ministerstw oraz być platformą do uzgadniania stanowiska między LGD. Sieciowanie i współpraca LGD należą do regionalnych i ogólnopolskich organizacji sieciowych i co do zasady cenią sobie tę przynależność ze względu na możliwość wymiany doświadczeń i integracji środowiska LGD. Pojawiły się jednak głosy, że organizacje sieciowe powinny być silniejsze i tworzyć bardziej aktywne fora współpracy, służące do wypracowania wspólnego stanowiska pomiędzy LGD, i być rzecznikiem LGD w relacjach z SW i odpowiednimi ministerstwami. W większym stopniu mogłyby również wspierać LGD odpowiednimi szkoleniami, poradami np. prawnymi, itp.

Ze swej istoty sieci skupiające LGD powinny w większym stopniu być orędownikiem interesów LGD, to właśnie w ramach sieci powinien przebiegać proces ustalania wspólnych stanowisk LGD w stosunku do istotnych dla sieci kwestii. Wydaje się, że warto zapewnić organizacjom sieciowym wsparcie finansowe na tego typu działania. Dodatkowym elementem wpływającym na poprawę współpracy, w ramach sieci, jest zmniejszenie liczby kwestii dotyczących funkcjonowania LGD, które podlegają kontroli i akceptacji SW, jak np. plan szkoleń czy opisy stanowisk pracy.

Nikt z nas nie jest w stanie rozwijać się w oderwaniu od społeczności. Niezwykle trudno byłoby być samotną, samowystarczalną wyspą pośród tysięcy otaczających nas każdego dnia osób. Dlatego też od najmłodszych lat uczymy się nawiązywać relacje, współpracować, pomagać sobie wzajemnie i uczyć się od siebie. Dzięki temu tworzymy sieć, która w miarę upływu czasu powiększa się, zmienia, ale stanowi nieodłączny element naszego rozwoju. Jeśli spojrzymy szerzej, zauważymy, że tworzenie sieci oparte na nawiązywaniu relacji ma miejsce również w różnego rodzaju organizacjach, instytucjach i firmach.

2. Aktywizacja mieszkańców obszarów wiejskich w celu tworzenia partnerstw trójsektorowych

Polska wieś się zmienia. Opisane w Raporcie *Polska wieś 2020* trendy zmian dotyczące zarówno struktury społeczno-demograficznej jak i przemian ludnościowych, a nawet w postawach i wartościach ludności obszarów wiejskich, wskazują po pierwsze na wysoką dynamikę tych przemian, po drugie na ich wieloaspektowość. W związku z tym, pytanie dotyczące tego, jak aktywizować skutecznie mieszkańców obszarów wiejskich, należy rozpocząć od wyjaśnienia, kim są współcześni mieszkańcy polskiej wsi. Jest to o tyle istotne, że w świetle wielu opracowań traktujących o przemianach na wsi, metody aktywizacyjne, a także tematy, wokół których mieszkańcy obszarów wiejskich chętnie braliby udział w projektach celowych, muszą uwzględniać specyfikę ich beneficjentów.

Znaczenie dokonujących się przemian na polskiej wsi w kontekście realizacji podstawowych założeń charakteryzujących program LEADER oraz formułę Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność (RLKS) jest kluczowe dla bieżącej realizacji i planowania przyszłych działań z wykorzystaniem wspomnianego instrumentu. Analiza zebranego materiału pokazuje bowiem, że wiele z utartych i stereotypowych przekonań na temat tego, jak wygląda polska wieś i kto ją zamieszkuje, traci na aktualności. Warto jednak zauważyć, że omawianie polskiej wsi jako takiej jest pewnym uproszczeniem, gdyż różnice w skali kraju, województwa, a często nawet powiatu w tym, jaki charakter ma dany obszar, są znaczące i niejednokrotnie uniemożliwiają zastosowanie tych samych schematów odpowiadających na problemy i potrzeby zamieszkującej je społeczności.

Przemiany społeczeństwa wiejskiego w Polsce

W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na liczbę mieszkańców obszarów wiejskich oraz wybrane wskaźniki, które mogą wyjaśnić zaobserwowane zmiany. **Według danych GUS, w latach 1989–2018 liczba ludności wiejskiej uległa zwiększeniu o 721 tys. (z 14 623 tys. w 1989 do 15 344 w 2018). Wzrost ten nie dotyczył jednak wszystkich gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, a jedynie 1/3 z nich.** Wartą zauważenia prawidłowością jest spora intensywność omawianego zjawiska na obszarach granicznych województw (np. śląskiego, świętokrzyskiego oraz małopolskiego, czy pogranicze mazowieckiego z kujawsko-pomorskim, podlaskim i warmińsko-mazurskim). „Wypłukiwanie demograficzne zasobów ludzkich odbywa się także w gminach położonych na styku granic wojewódzkich niemal w całym kraju z wyjątkiem województw na południu. Wskazuje to na proces peryferyzacji obszarów oddalonych od centrów regionalnych".[4] Spadek liczby ludności odnotowuje się również w województwach podlaskim i lubelskim.

W tym samym czasie aż 66% gmin tego typu odnotowało spadek liczby mieszkańców. Gminy, których liczba osób wzrosła, to przede wszystkim obszary położone w pobliżu dużych miast, najczęściej tzw. obszary funkcjonalne miast (MOF). I tutaj należy jednak bardziej szczegółowo spojrzeć na proces migracyjny. Otóż okazuje się, że zaraz za powstałą strefą **podmiejską**, odpowiadającą zasięgowi MOF, kształtuje się strefa **przedmiejska**, gdzie liczba zameldowań osób przyjeżdżających z miast jest niemal równa liczbie wymeldowań osób wyjeżdżających do miast. Per saldo, otrzymany wynik jest bliski zeru, co mogłoby sugerować w pobieżnej analizie sytuację względnie stabilną, jednak opisany proces wymiany mieszkańców niesie za sobą podobne konsekwencje jak w obszarze podmiejskim. „Takich gmin o niemal ekwiwalentnym przepływie ludności w strumieniu wieś-miasto (tu przyjętym jako saldo na poziomie –0,5/+0,5 promila) jest blisko 30%. Najczęściej występują one w południowej części kraju, gdzie gęsta jest sieć małych miast. Z kolei w regio-

[4] M. Stanny, P. Strzelecki. 2020. *Ludność wiejska* [w:] J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa, s. 40.

nach centralnych określają strefę buforową między gminami o znacznym ubytku i znacznym przyroście migracyjnym ludności."[5]

Wzrost lub spadek liczby ludności na obszarach wiejskich wiąże się z kilkoma głównymi procesami, jakie bezpośrednio wpływają na rejestrowaną liczbę mieszkańców. Po pierwsze jest to przyrost naturalny, mający przez cały okres transformacji systemowej na wsi dodani bilans, który w ostatnich latach spadł do niemal neutralnej wartości bliskiej zeru, co upodabnia wieś do miasta w zakresie wskaźnika dzietności kobiet.

Drugim ważnym czynnikiem wpływającym na stan liczby ludności są migracje zarówno wewnętrzne jak i zagraniczne. Migracje wewnętrzne, czyli w relacji miasto-wieś, były do 2000 roku dodatnie na rzecz miasta, jednak od 2000 roku i ten trend zmienił wektor i liczba przyjeżdżających osób z miasta na wieś przewyższyła liczbę opuszczających obszary wiejskie na rzecz zamieszkania w mieście. „Saldo migracji dla wsi w 1989 r. wskazywało, że statystycznie na każde 1000 mieszkańców 9,5 opuszcza wieś i przenosi się do miasta. W 2018 roku na każde 1000 ludności 1,8 to nowi mieszkańcy obszarów wiejskich, którzy przemeldowali się z miasta."[6] **Opisany trend migracji z miast na wiejskie tereny podmiejskie zwany *peryurbanizacją*, powoduje szereg następstw o charakterze społecznym, w tym gentryfikację, czy oczekiwania nowych mieszkańców przekształcenia (dostosowania) warunków życia na wsi do ich potrzeb, które niejednokrotnie zostały ustalone dla specyfiki miejskiego życia.** „Obecnie z jednej strony obserwuje się wzrost migracji z miast na tereny podmiejskie, z drugiej natomiast tereny te zmieniają charakter z wiejskiego na miejski i w konsekwencji wiele podmiejskich wsi przekształca się w osiedla rezydencjalne ludności przybywającej z centralnych części miast."[7] Mówiąc wprost, nowo przybyli mieszkańcy obszarów wiejskich z jednej strony oczekują możliwości korzystania z atrakcji,

[5] Tamże, s. 40.

[6] J. Wilkin. 2020. *Zróżnicowana i zmieniająca się polska wieś – synteza raportu* [w:] J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa, s. 13.

[7] M. Stanny, P. Strzelecki. 2020. *Ludność wiejska* [w:] J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.) *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa, s. 40.

jakimi wieś skusiła ich do przeprowadzki, a z drugiej strony ci sami ludzie oczekują przekształceń tak w infrastrukturze (np. parkingi, dobrej jakości drogi dojazdowe, rozbudowa infrastruktury komunikacji sieciowej) jak i pewnych schematów mentalnych (np. większa formalizacja relacji z urzędnikami, dostosowanie środków komunikacji do ich umiejętności). Jak wynika z wielu badań, znaczącym powodem migracji z miasta na wieś jest chęć obcowania z przyrodą, co łączy się ze zmianą stylu życia klasy średniej. „Nowi mieszkańcy – wiejscy imigranci są zbiorowością zróżnicowaną, niejednorodną. Wspólnym mianownikiem łączącym wiejskich gentryfierów jest to, że niemal wszyscy są przedstawicielami nowej klasy średniej, do której zalicza się te grupy społeczno-zawodowe legitymujące się wysokim poziomem wykształcenia, za czym idzie stabilna pozycja zawodowa oraz dochody. Jej przedstawiciele charakteryzują się podobnymi cechami społeczno-gospodarczymi, mają zbliżony styl życia oraz podobne klasowo uwarunkowane zachowania i preferencje konsumpcyjne. Dla omawianego procesu to właśnie te ostatnie – zachowania i preferencje konsumpcyjne (na ogół wynikające ze stylu życia) – są kluczowe dla wskazania motywacji migrantów determinujących decyzję o przeniesieniu się na wieś."[8] Decydujące znaczenie w procesie gentryfikacji Polskiej wsi ma zatem dążenie do realizacji konsumpcyjnego stylu życia opartego wokół idyllicznej wręcz wizji natury i wiejskości[9].

Warto również zauważyć, że największe natężenie migrantów odnotowano w grupie dzieci 0–14 lat i osób w wieku 30–44 lata, co może świadczyć o **zjawisku migracji rodzinnych,** czyli dotyczących całych ro-

[8] D. Zwęglińska-Gałecka. 2019. *Gentryfikacja wsi i jej zasięg*, Wieś i Rolnictwo 2 (183)/2019, s. 60–61 za: M. Phillips. (2004). *Other geographies of gentrification*. Progress in Human Geography, 28, s. 5–30.

[9] Por. J. Grzeszczak, *Gentryfikacja osadnictwa. Charakterystyka, rozwój koncepcji badawczej i przegląd wyjaśnień*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa 2010; P. Trzepacz, K. Janas, K. Piech, (2019) *Migracje z udziałem ludności miast Polski w latach 2006–2016*, [w:] R. Krzysztofik (red.), *Przemiany demograficzne miast Polski. Wymiar krajowy, regionalny i lokalny* (pp. 47–61) Wydawnictwo: Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa, http://irmir.pl/publisher/przemiany-demograficzne-miast-polski-wymiar-krajowy-regionalny-i-lokalny/, dostęp 17.06.2021 r.; D.P. Smith, D. Phillips. (2001). *Socio-cultural representations of greentrified Pennine rurality*, Journal of Rural Studies, 17, s. 457–469.

dzin z dziećmi, z ustabilizowaną sytuacją zawodową i perspektywami na znalezienie „swojego miejsca na ziemi", co wiąże się z chęcią budowania silnych relacji w społeczności lokalnej oraz wykorzystywania dostępnych usług i atrakcji w miejscu zamieszkania.

W przypadku migracji zewnętrznych, daje się zaobserwować odwrócenie pewnego trendu kształtowanego na przestrzeni lat 1989–2016, który powodował ubytek liczby mieszkańców wsi (wyjazdy zagraniczne mieszkańców wsi). W latach 2016–2018 nastąpiła jednak zmiana trendu, a wskaźnik salda migracji zewnętrznych osiągnął dodatni wynik, co oznacza, że więcej ludzi przyjechało na obszary wiejskie w Polsce spoza kraju, niż je opuściło**. Jest to niezwykle ważna zmiana nie tylko w kontekście dynamiki liczby ludności na wsi jako takiej, ale również jest to wskaźnik tego, że obcokrajowcy, zwłaszcza z Ukrainy i Białorusi, zaczynają stanowić ważną grupę społeczną na polskiej wsi, co rodzi wiele wyzwań dla zrównoważonego rozwoju lokalnego.** Pomimo tego, że statystyki dotyczące tego zagadnienia należy traktować z pewną dozą nieufności ze względu na różne praktyki imigrantów w zakresie formalnego zgłaszania swoich przyjazdów oraz trudności wynikające z konieczności rozdzielenia migracji czasowych i stałych, które rodzą odmienne skutki prawne, jak i społeczne dla społeczności, w której zamieszkują.

Innym ważnym wymiarem zmiany liczby ludności na obszarach wiejskich jest kwestia różnic płciowych. „Struktura płci na wsi wskazuje, że statystycznie na 100 mężczyzn przypada 101 kobiet. Jednak obszary długotrwałego odpływu migracyjnego wykazują niedostatek kobiet w stosunku do mężczyzn w grupach wieku następujących po wieku najbardziej intensywnych migracji ze wsi (tj. 20–24 lat). Ma to związek głównie z procesem selektywności migracji według płci i wieku. Udział kobiet mieszkających na wsi jest zbliżony do mężczyzn tylko do około 25. roku życia, potem wyraźnie spada (do około 30%), odzwierciedlając znacznie częstsze wyjazdy do miast w celach edukacyjnych czy podjęcia pracy i utrzymuje się na tym poziomie także w przypadku wieku poprodukcyjnego (mimo że kobiety żyją dłużej)."[10] Taki stan rzeczy dotyczący szczególnie wieku prokreacyjnego powoduje wiele negatywnych skutków spo-

[10] Tamże, s. 44.

łecznych. Utrudnia tworzenie związków małżeńskich i partnerskich, co z kolei wpływa na zmniejszającą się liczbę dzieci pochodzących z rodzin użytkujących gospodarstwa rolne, które mogłyby i chciały zastąpić pokolenie obecnie pracujących w rolnictwie. Dodatkowo, taki stan rzeczy wpływa także na tworzenie się sporej grupy „kawalerów na wsi". **„Problemy z zakładaniem rodzin przez użytkowników gospodarstw rolnych oznaczają także, że w gospodarstwach tych tradycyjny model opieki nad osobami starszymi, oparty na pomocy młodszych członków rodziny zamieszkujących pod jednym dachem, w coraz większym stopniu będzie wymagał uzupełnienia rozwiązaniami instytucjonalnymi."**[11]

Zmiany liczby ludności w połączeniu z zaprezentowanymi powyżej kierunkami migracji wewnętrznych i zewnętrznych wpływają na zróżnicowanie terytorialne postępującego procesu starzenia się społeczeństwa w Polsce. Proces ten dotyczy całego kraju, jednak na wsi przebiega szybciej niż w mieście i wpisuje się także w trendy wyludniania w ramach obszarów wiejskich (peryferia i podmiejskie i przedmiejskie). **Starzenie się ludności wsi jest najbardziej widoczne na obszarach peryferyjnych w województwie podlaskim i lubelskim oraz na obrzeżach województw: mazowieckiego, świętokrzyskiego i łódzkiego. Przestrzenne różnice w intensywności tego zjawiska autorzy opracowania *Polska Wieś 2020* tłumaczą specyfiką regionalną migracji. Po pierwsze, jest to czynnik migracji historycznych**, który w okresie powojennym spowodował, że obecnie obserwowalna jest względnie młodsza struktura wieku mieszkańców Ziem Zachodnich i Północnych Polski. **Po drugie, autorzy wskazują na czynnik „związany z rozwojem dużych miast oraz napływaniem do nich mieszkańców obszarów wiejskich z rejonów odznaczających się wysokim udziałem rolnictwa w strukturze lokalnej gospodarki,** a w efekcie intensywnie starzejących się (tj. z tzw. ściany wschodniej – województwa podlaskiego i lubelskiego oraz peryferyjnych obszarów województw Polski Centralnej)."[12]

Intuicyjnie rodzi się także pytanie, dlaczego proces starzenia się społeczeństwa dotyka bardziej wsie niż miasta, skoro na obszarach wiejskich

[11] Tamże, s. 49.

[12] Tamże, s. 42.

przybywa mieszkańców. Wyjaśnienia należy szukać w dynamice przemian struktury wieku. „Jeszcze w 1990 r. w mieście osoby w wieku poprodukcyjnym stanowiły 15% ludności, a na wsi około 11%. W 2018 r. udział osób starszych przekroczył na wsi 23%, podczas gdy w miastach wzrósł tylko do 18%. Dane z lat 2016–2018 dowodzą, że wzrost udziału osób starszych pozostaje dynamiczniejszy na wsi niż w mieście. Pokazują to też wskaźniki obciążenia demograficznego osobami starszymi. Na wsi liczba osób w wieku poprodukcyjnym przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym wzrosła tylko w ciągu trzech lat z 36 do 39 (w porównaniu ze wzrostem z 28 do 29 osób w miastach)."[13]

Ważnymi wskaźnikami zmian, jakie zachodzą na polskiej wsi są przemiany w strukturze zawodowej jej mieszkańców. W tym zakresie odnotowuje się od lat dogłębne zmiany tak jakościowe jak i ilościowe. „Pod względem aktywności zawodowej oraz struktury sektorowej zatrudnienia ludność na terenach wiejskich upodabnia się stopniowo do ludności w miastach."[14] Jak zauważają autorzy przywołanego opracowania, jest to jednocześnie jedna z najbardziej charakterystycznych tendencji w przemianach struktury społeczno-zawodowej wsi. Zmniejszający się udział ludzi pracujących w rolnictwie na obszarach wiejskich oraz wynikające z tego zmniejszenie liczby osób, które wskazują gospodarstwo rolne jako źródło utrzymania, powodują ważną potrzebę redefinicji funkcji i udziału rolnictwa w codziennym życiu oraz rozwoju tych obszarów. Zmiany w zatrudnieniu w rolnictwie nie są jednak jednorodne. W 2018 roku około 22% aktywnych zawodowo mieszkańców wsi pracowało w rolnictwie, jednak jedynie około 10% traktowało tę pracę jako główne źródło utrzymania, a pozostała część to pracownicy sezonowi, czy sporadyczni. Jednocześnie warto zaznaczyć, że „dane z Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności pokazują, iż w porównaniu do lat 90. udział aktywnych zawodowo w całej populacji powyżej 15. roku życia (tzw. współczynnik aktywności zawodowej) na wsi upodobnił się do obserwowanego w miastach. Oznacza to, że w przypadku wsi spadł z ponad 61% do około 56% i stanowi wskazówkę, iż rynek pracy na terenach wiejskich w relatyw-

[13] Tamże, s. 42.

[14] Tamże, s. 45.

nie niewielkim stopniu wiąże się z pracą wykonywaną w rolnictwie."[15] Dane opisujące znaczenie działalności rolniczej w dochodach ludności wiejskiej potwierdzają postępującą dezagraryzację. Dochody z produkcji rolnej to jedynie około 10% dochodów gospodarstw domowych na wsi, przy blisko 48% udziale dochodów z pracy najemnej w gospodarstwach wiejskich (2018) i niespełna 32% udziale dochodów ze świadczeń społecznych (2018).[16] Dezagraryzacja oznacza także, że tak zwana *marginalna siła robocza*, wykonująca prace w różnym wymiarze czasu przez członków rodzin w wieku emerytalnym lub przedemerytalnym jest coraz mniej wykorzystywana. To z kolei przekłada się na potrzebę dotarcia do tych osób, które często mimo ich chęci, stają się zbędne w pracy w gospodarstwie. Takie osoby często wykazują duże przywiązanie do pracy w gospodarstwie i ich wykluczenie z tych prac jest dla nich nową sytuacją, z którą radzą sobie na różne sposoby. Jest to zarazem nowa grupa osób, dla której należy przygotować ofertę wykorzystania czasu wolnego, a w sytuacji idealnej znaleźć takie rozwiązanie, w którym ich wiedza i doświadczenie będą wykorzystywane na rzecz społeczności lokalnej.

Jednym z rozwiązań, które dobrze wpisują się we wspomniane powyżej potrzeby, są gospodarstwa opiekuńcze[17] funkcjonujące jako jedno z narzędzi realizacji idei rolnictwa społecznego, definiowanego jako „innowacyjne podejście do rolnictwa, w którym istotą jest jego wielofunkcyjność. Wielofunkcyjność rozumiana jest jako możliwość zaspokojenia w gospodarstwie rolnym potrzeb nie tylko produkcyjno-rynkowych, ale także pozarolniczych: środowiskowych, kulturowych, gospodarczych i społecznych."[18] Samo gospodarstwo opiekuńcze jest zatem jedną z moż-

[15] M. Stanny M., P. Strzelecki. 2020. *Ludność wiejska* [w]: J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa, s. 46.

[16] J. Wilkin. 2020. *Zróżnicowana i zmieniająca się polska wieś – synteza raportu* [w]: J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa, s. 23.

[17] Por. B. Chmielewska. 2018. *Gospodarstwa opiekuńcze odpowiedzią na potrzebę społeczną*, Nierówności społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 54 (2/2018).

[18] K. Stępnik, J. Król. 2017. *Gospodarstwa opiekuńcze. Budowanie sieci współpracy*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2017, s.4,

liwych form gospodarowania w ramach zielonej opieki, polegającą na łączeniu działalności rolniczej z opieką nad osobami starszymi. „Najważniejszą cechą charakterystyczną takich gospodarstw jest wykorzystywanie potencjału gospodarstwa rolnego do prowadzenia działań przede wszystkim o charakterze terapeutycznym, opiekuńczym i integracyjnym celem włączenia społecznego osób przebywających w danym gospodarstwie opiekuńczym."[19] Obecnie w Polsce trwają prace nad opracowaniem modelu i systemu wdrażania tego typu gospodarstw w ramach finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju projektu *Gospodarstwa opiekuńcze w rozwoju obszarów wiejskich wobec wyzwań demograficznych (GROWID)*.[20] Niezależnie od wypracowanych w ramach projektu rozwiązań i ułatwień prawno-organizacyjnych w zakładaniu tego typu działalności, a także zmian legislacyjnych dla tworzenia gospodarstw opiekuńczych, Kujawsko-Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Minikowie już od kilku lat wspomaga zakładanie tego typu podmiotów oraz rozwój idei zielonej opieki w Polsce.[21] Gospodarstwa opiekuńcze w szczególny sposób mogą odpowiedzieć na potrzeby i zainteresowania osób, które w wieku emerytalnym lub przedemerytalnym straciły swoje miejsce w gospodarstwach rolnych, w których pracowały, bowiem istotą ich funkcjonowania jest kontakt z przyrodą, a także współuczestnictwo w życiu gospodarstwa jako takiego, a więc również w zajęciach rolniczych i okołorolniczych. Przeprowadzone w ramach projektu GROWID badania potwierdziły, że dla osób, które w swojej pracy zawodowej zajmowały się gospodarstwem rolnym, również w wieku senioralnym ważna jest potrzeba choćby minimalnego kontaktu z ziemią czy zwierzętami. Jak zauważają autorzy jednego z raportów opisujących wyniki badań jakościowych w projekcie GROWID, „do ośrodka trafiają osoby, które często prowadziły swoje własne gospodarstwa rolne. Także osoby przyzwyczajone są do pracy w gospodarstwie i nie wyobrażają sobie konieczności siedzenia

http://cdr112.e-kei.pl/gospodarstwaopiekuncze/images/publikacje/broszura/gospodarstwa_opiekuncze.pdf, dostęp, 30.05.2021 r.

[19] Tamże, s. 6.

[20] https://growid.pl/, dostęp 3.06.2021 r.

[21] http://www.opieka.kpodr.pl/pl/front/, dostęp 3.06.2021 r.

w zamkniętych pomieszczeniach bez pracy. Często to praca w ziemi i/lub ze zwierzętami jest ich całym życiem. Udostępnienie ziemi i/lub zwierząt, którymi mogą zajmować się mieszkańcy ośrodka, pozwoliło na stworzenie warunków do komfortowego życia i spełniania się w kwiecie wieku przez mieszkańców."[22]

Nieodłącznym aspektem zmiany na rynku pracy obszarów wiejskich jest dynamika ubóstwa. Wskaźnik ubóstwa na obszarach wiejskich wyniósł w 2018 roku 23,3%[23] i był zbliżony do średniej dla krajów UE, a jego dynamika na przestrzeni ostatnich lat wskazywała tendencję spadkową. Warto zauważyć, że zagrożenie ubóstwem w Polsce jest wyższe na wsi niż w miastach, co odróżnia nasz kraj od wysoko rozwiniętych krajów Unii Europejskiej, gdzie to w miastach jest ono większe niż na obszarach wiejskich. Niestety analizy dynamiki zmian wskaźnika ubóstwa skrajnego na wsi wskazują, że pomimo zatrzymania wzrostów do 2014 roku, kiedy osiągnęły najwyższą wartość, mamy obecnie do czynienia z ponownymi wzrostami i w 2018 roku osiągną one poziom 9,4%, czyli zbliżony do wartości z 2010 r. Dodatkowo ogląd całej sytuacji komplikuje fakt zróżnicowania regionalnego polskiej wsi. „Ubóstwo na wsi jest silnie zróżnicowane w ujęciu terytorialnym. Odsetek osób w rodzinach objętych systemem pomocy społecznej jest nadal najwyższy w rejonach kraju, gdzie do roku 1989 w rolnictwie dominowały lub odgrywały znaczną rolę państwowe gospodarstwa rolne, a także na wyludniających się obszarach Polski Wschodniej."[24] Można więc powiedzieć, że pomimo programów socjalnych, które chwilowo zatrzymały wzrost odsetka osób zagrożonych skrajnym ubóstwem w latach 2015–2017, dziś na wsi zjawisko to występuje i pogłębia się przy jednoczesnym, imponującym wzroście dochodów ludności mieszkającej na wsi, który w latach 2004–2018 zwiększył

[22] Niepublikowane materiały wypracowane w ramach projektu badawczego GROWID.

[23] J. Wilkin. 2020. *Zróżnicowana i zmieniająca się polska wieś – synteza raportu* [w:] J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa, s. 23.

[24] Tamże, s. 25.

się o 158% (w tym samym czasie wzrost w mieście wyniósł 119%)[25]. Taki stan rzeczy wskazuje na wzrastające rozwarstwienie polskiej wsi.

Przemiany w zakresie struktury demograficznej na wsi oraz opisane zmiany związane z ekonomicznym wymiarem życia społecznego nie wpływają jednak w sposób jednoznaczny na zmiany w systemie podzielanych wartości czy styl życia mieszkańców obszarów wiejskich w Polsce, choć niewątpliwie tendencja przemian wskazuje kierunek unifikacyjny. „Społeczności wiejskie i miejskie zadowolone ze swojego miejsca zamieszkania, postrzegające podobnie swoje miejsce w strukturze społecznej zachowują swoją tożsamość, swój styl życia i wartości. Tradycja, przywiązanie do lokalnej wspólnoty, znaczenie więzi społecznych oraz wartości różniły i nadal różnią obie społeczności, podobnie jak styl życia określony odmiennym położeniem w przestrzeni społecznej. Jednak mimo trwałości pewnych różnic w takich zachowaniach, jak wypoczynek, podróże czy aktywność w sferze kultury, obserwujemy powolne, ale wyraźne symptomy unifikacji."[26]

Niewątpliwie, wymiarem sugerującym względną stabilność mieszkańców wsi w obszarze postaw i wartości jest stosunek do kościoła. Religijność Polaków oraz różnice w tym aspekcie między mieszkańcami miast i wsi nie uległy zmianie na przestrzeni lat. Nadal rolnicy i mieszkańcy wsi częściej wskazują na akceptację zasad moralnych katolicyzmu i częściej niż mieszkańcy miast wskazują, że są praktykującymi wiernymi. Z badań wynika także, że działalność kościoła rzymskokatolickiego w Polsce dobrze ocenia 59% mieszkańców wsi, 75% rolników oraz 48% Polaków.[27] Warto jednak zauważyć, że o ile proporcje między wskazaniami mieszkańców wsi i miasta pozostają trwałe, to stosunek do Kościoła ogólnie rzecz biorąc ma tendencję do wzrostu liczby osób niezadowolonych z jego działalności. Różnica ocen pozytywnych i negatywnych dla kościoła rzymsko-katolickiego w latach 2015–2019 zmniejszyła się

[25] Tamże, s. 22.

[26] B. Fedyszak-Radziejowska. 2020. *Sytuacja społeczno-ekonomiczna, postawy i wartości mieszkańców wsi* [w:] J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa, s. 66.

[27] Tamże, s.70.

w Polsce z 34% do 15%, a wśród mieszkańców wsi z 53% do 37%. Co ciekawe i ważne z punktu widzenia opisu stanu polskiej wsi, aprobata netto dla Kościoła wśród rolników utrzymała się na przestrzeni lat na ponad 50% poziomie (choć i tak spadła z 58% do 53%).[28]

Zmniejszanie się wyraźnych różnic pomiędzy mieszkańcami miast i wsi jest obserwowane między innymi w wymiarze edukacji. Aspiracje edukacyjne mieszkańców wsi zbliżają się do tych prezentowanych przez mieszkańców miast, co w dłuższej perspektywie czasu może stać się realnym czynnikiem awansu społecznego dla tych pierwszych. Dotyczy to edukacji zarówno na szczeblu przedszkolnym, podstawowym, ponadpodstawowym a także w wymiarze zdobywania wykształcenia wyższego. Na wszystkich poziomach kształcenia dzieci, młodzieży i dorosłych szanse edukacyjne wzrastają z roku na rok, tak w wymiarze mentalnym (świadomościowym), który związany jest z szeregiem barier społeczno-kulturowych, jak i infrastrukturalnym poprzez zmniejszanie się wykluczenia transportowego, czy większą dostępność do placówek edukacyjnych w niedalekiej odległości od miejsca zamieszkania.[29] Również w aspekcie dostępu i korzystania z nowych technologii różnice między miastem a wsią zmniejszają się, co już teraz przekłada się na zmniejszenie wykluczenia cyfrowego w Polsce[30], a w przyszłości pozwoli na implemen-

[28] J. Wilkin. 2020. *Zróżnicowana i zmieniająca się polska wieś – synteza raportu* [w:] J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa, s. 27.

[29] Por. K. Stępnik, M. Chlebicki, A. Dąbrowski. W. Hubert. 2020. *Raport z badań „Równe traktowanie dzieci i młodzieży z obszarów wiejskich (w tym dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami) w dostępie do usług społecznych, zdrowotnych, edukacyjnych, sportowych i kulturalnych*", Centrum Doradztwa Rolnego Oddział w Krakowie, Kraków 2020, https://www.gov.pl/attachment/ff3cda0f-7d3f-47db-872b-874818777d66, dostęp: 11.06.2021 r.; K. Wasilewski, *Młodzież wiejska na uniwersytecie. Droga na studia, mechanizmy alokacji, postawy wobec kształcenia*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2013; M. Gądecka, *Dostęp młodzieży wiejskiej do wykształcenia wyższego*, Studia Socjologiczne 2016, 1(2020); D. Zwęglińska-Gałecka, *Gentryfikacja wsi i jej zasięg*, Wieś i rolnictwo 2 (183) 2019; A. Murawska, *Czynniki różnicujące poziom bezrobocia w wiejskich gospodarstwach domowych w Polsce*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki naukowe, tom XVII, zeszyt 3, 2015.

[30] Ciekawych informacji na ten temat dostarcza raport „Społeczeństwo Informacyjne w Polsce 2020" wydany przez Główny Urząd Statystyczny. Zebrane informacje

tację kolejnych rozwiązań mających na celu poprawę jakości życia mieszkańców obszarów wiejskich, np. w ramach wdrażania tzw. Smart Villages, które w nowym okresie programowania 2021–2027 będą jednym z narzędzi oddziałujących na rozwój lokalny.[31]

Pozorne różnice na niekorzyść wsi dotyczą aktywności obywatelskiej mieszkańców wsi i miasta. Wskaźniki mówiące o przynależności i aktywności w organizacjach przedstawiają obraz sformalizowanego społeczeństwa obywatelskiego, które oparte jest na relacjach członków i ich funkcji w stosunku do społeczeństwa. Innym sposobem rozumienia i pomiaru społeczeństwa obywatelskiego jest zwrócenie uwagi na wspólne działanie i pracę dla innych. Ludzie nie muszą zrzeszać się w formalne organizacje, aby działać na rzecz społeczności. „[…] wszelkie całości społeczne

na temat dostępu do Internetu oraz korzystania z niego wskazują na zmniejszające się różnice pomiędzy największymi miastami w Polsce a obszarami wiejskimi. Znamiennym przykładem zacierających się różnic w sposobie i zakresie wykorzystania ICT przez mieszkańców Polski jest kwestia używania Internetu w czasie pandemii COVID-19. Jak zauważają autorzy raportu, „rozpatrując zainteresowanie rozwojem pandemii COVID-19 w podziale na miejsce zamieszkania, stopień urbanizacji, regiony Polski czy przeciętny miesięczny dochód netto gospodarstwa domowego zauważa się, że udział osób poszukujących informacji na ten temat utrzymywał się na zbliżonym wysokim poziomie we wszystkich grupach przekrojowych. Największe zróżnicowanie wskaźnika (o 1,3 p. proc.) wystąpiło w podziale na regiony Polski – między wschodnim a zachodnim obszarem kraju. Informacje o COVID-19 najczęściej śledzono w mniejszych miastach, w regionach o średnim stopniu urbanizacji, w Polsce wschodniej oraz wśród osób, dla których dochody netto gospodarstwa domowego mieszczą się w drugim przedziale kwartylowym". Społeczeństwo Informacyjne w Polsce 2020, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa – Szczecin 2020, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne, dostęp: 8.06.2021.

[31] A. Hałasiewicz. *Wprowadzenie do nowych kierunków wskazanych przez Unię Europejską jako kluczowe w nowym okresie programowania dla Programu Leader: Smart Village*, materiały z webinarium „Wprowadzenie do nowych kierunków wskazanych przez Unię Europejską jako kluczowe w nowym okresie programowania dla Webinarium – LEADER, klimat, nowe technologie i Smart Village" odbywającego się w ramach projektu KSOW pt.: „Dobre przykłady realizacji wielofunduszowych RLKS-ów jako źródło wiedzy i doświadczeń w rozwoju międzyterytorialnej współpracy pomiędzy lokalnymi grupami działania", http://www.dobrawidawa.pl/ aktualnosci-dsp/1020-webinaria-wprowadzenie-do-nowych-kierunkow-wskazanych-przez-unie-europejska-jako-kluczowe-w-nowym-okresie-programowania-dla-programu-leader-klimat-nowe-technologie-i-smart-village, dostęp: 27.05.2021.

(grupy, wspólnoty, stowarzyszenia, instytucje, państwa narodowe, społeczeństwo globalne) istnieją realnie tylko o tyle i dopóki, o ile i tylko dopóty między ich członkami występują relacje i wzajemne odniesienia ."[32] Takie rozumienie postaw obywatelskich jest bliższe realiom wiejskim, dlatego w prowadzonych badaniach dotyczących wsi, uwagę należy skupiać na niesformalizowanych formach współdziałania. „Zbiorczy wskaźnik zaangażowania w pracę społeczną, zawierający także dane o aktywności niesformalizowanej, jest na polskiej wsi wyższy (51%) niż w całym polskim społeczeństwie (48%) i zdecydowanie wyższy wśród rolników (67%) niż, przykładowo, wśród robotników wykwalifikowanych (40%), czy w środowisku pracujących na własny rachunek (44%). Odpowiadając na pytanie, „czy w minionym (tj. 2019 r.) przeznaczył Pan/i własną pracę, usługi na cele dobroczynne?", odpowiedź TAK wybrało 23% Polaków, 24% mieszkańców wsi, 28% mieszkańców największych miast oraz 31% rolników."[33] Można zatem powiedzieć, że błędne jest przekonanie o mniejszym poziomie aktywności obywatelskiej na wsi (zwłaszcza wśród rolników).

Interesującymi wskaźnikami dokonujących się przemian w stylu życia mieszkańców wsi, w tym rolników, są te mówiące o aktywności kulturalnej oraz turystycznej. Są to bowiem dwa obszary, które domyślnie kojarzone są bardziej z miejskim stylem życia. W przypadku aktywności kulturalnej badania pokazują nadal mniejszą intensywność korzystania z tego typu oferty wśród mieszkańców wsi i rolników, jednak na przestrzeni lat rozbieżność w tym zakresie maleje. W ostatnich latach mieszkańcy wsi, a w tym rolnicy, wyraźnie częściej chodzą do kin, na koncerty czy wystawy, a także urządzają przyjęcia dla znajomych, czy wychodzą do restauracji, niż jeszcze parę lat temu. Różnice pomiędzy mieszkańcami wsi i miasta we wspomnianych praktykach sięgają maksymalnie kilka punktów procentowych. Podobnie dzieje się w zakresie wyjazdów wypoczynkowych lub turystycznych. W 2016 roku na co najmniej dwa dni

[32] P. Sztompka. 2016. *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak Horyzont, Kraków, s.29.

[33] B. Fedyszak-Radziejowska. 2020. *Sytuacja społeczno-ekonomiczna, postawy i wartości mieszkańców wsi* [w:] J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa, s. 68.

wyjeżdżało 74% mieszkańców największych miast i tylko 38% mieszkańców wsi (20% rolników). W 2019 roku odsetek wskazań wyniósł odpowiednio 70%, 43% i 35%.[34] Dane pokazują zatem, że czas wolny, który zwłaszcza dla rolników był jeszcze nie tak dawno kategorią zupełnie nieznaną, uważaną wręcz za coś niemoralnego, bardzo dynamicznie staje się powszechny. Dodatkowo zainteresowanie i przede wszystkim udział w praktykach kulturalnych stają się również bardziej intensywne, co wskazuje na głębokie przemiany w samych wartościach mieszkańców wsi i rolników, którzy zaczęli korzystać ze zróżnicowanej oferty, jaką przynosi dzisiejszy świat, nie skupiając całej uwagi na pracy i bieżących potrzebach. Co ważne w kontekście rozmyślań w zakresie programu LEADER i jego realizacji na obszarach wiejskich w Polsce, zadowolenie mieszkańców wsi i rolników z miejsca zamieszkania, które w badaniu w 2020 roku wyraziło aż 91% rolników i niemal tyle samo mieszkańców wsi, wynika głównie z silnego zadowolenia i przywiązania do przyjaciół i znajomych. Zadowolenie z przyjaciół i znajomych deklaruje aż 98% rolników oraz 87% mieszkańców wsi, co oznacza silne więzi ze wspólnotą, jaką tworzą.[35] Taki kapitał społeczny jest silnym fundamentem do zrównoważonego rozwoju lokalnego, jednak wynikają z niego różnego rodzaju wyzwania związane z niezbadanym na obecną chwilę poziomem kapitału pomostowego, egalitaryzującego wspólnoty lokalne i ułatwiającego budowanie wzajemnych powiązań i współpracy pomiędzy nimi. „Odróżnianie form społecznych właściwych dla wymiarów: *bonding social capital* (kapitału wiążącego) i *bridging social capital* (kapitału pomostowego) pozwala precyzyjniej określić potencjalną sferę oddziaływania społecznego i ukierunkować działania na wzrost tego wymiaru kapitału społecznego, który przyczynia się do współpracy reprezentantów różnych zbiorowości społecznych, osób o różnych cechach społeczno-demograficznych."[36]

[34] Tamże, s. 66–67.

[35] Tamże, s. 61.

[36] K. Zajda. 2011. *Czym jest kapitał społeczny mieszkańców Polskiej wsi, jak go mierzyć i czy warto inwestować w jego wzmocnienie?*, Acta Uniersitatis Lodziensis, Folia Sociologica 37, s. 178.

Podejście LEADER w świetle nowych wyzwań dla obszarów wiejskich

Zarysowane zmiany i trendy dotyczące obszarów wiejskich w Polsce wskazują na dużą potrzebę bieżącego monitoringu i ewaluacji podejmowanych interwencji, w tym w ramach podejścia LEADER, gdyż charakteryzują się wysoką dynamiką. Stąd projektowane lokalne strategie rozwoju powinny podlegać odpowiedniemu dostosowaniu do bieżących zmian, a te powinny być oparte o badania diagnostyczne.

Na poziomie pojedynczej LGD, dostosowanie działań do zmieniającej się rzeczywistości społecznej nie jest dużym problemem i oczywiście wymaga wkładu pracy i czasu oraz zebrania odpowiednich argumentów i pomysłów na dokonywaną aktualizację. W świetle przytoczonych danych, warto jednak na problem aktualności założeń strategicznych spojrzeć również w szerszym kontekście, mianowicie przez pryzmat podstawowych zasad,[37] jakie składają się na fundamentalne rozumienie podejścia LEADER w rozwoju lokalnym kierowanym przez społeczność (RLKS), a także kierunków działań i metod jakimi podejmowane są interwencje.

Podejście oddolne

Przemiany społeczno-demograficzne zarysowane w pierwszej części tekstu wskazują, że na przestrzeni lat adresaci działań wdrażanych dzięki lokalnym grupom działania ulegli zmianie tak w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym. Naturalną konsekwencją wymiany pokoleń, procesów migracyjnych, zmian na rynku pracy i szeregu innych zmian, które socjologowie starają się uchwycić w tworzonych teoriach i prowadzonych badaniach, jest konieczność ich uwzględnienia w strategicznych działaniach na rzecz rozwoju. Kwintesencją zasady oddolności stanowiącej istotę podejścia LEADER jest założenie, że to sami mieszkańcy danego obszaru oraz reprezentujące ich instytucje pozarządowe i samorządowe,

[37] ENRD, Wyjaśnienie podejścia LEADER/ CLLD, https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_pl, dostęp: 4.06.2021.

a także pracujący na tym obszarze przedsiębiorcy, są najlepszymi ekspertami w zakresie zaspokojenia potrzeb i problemów lokalnych. W związku z tym myślenie o kierunkach rozwoju lokalnego powinno możliwie szeroko uwzględniać opinie autochtonów danego obszaru.

Założenie oddolnego podejścia zawiera w sobie jednak kilka pułapek właściwych dla demokratycznego, a więc oddolnego i partycypacyjnego, systemu sprawowania władzy. Organizacja społeczeństwa obywatelskiego, które świadomie i możliwie racjonalnie z punktu widzenia dobra wspólnego włączy się w proces stanowienia i wdrażania kierunków rozwoju lokalnego, wymaga zarówno wiedzy jak i umiejętności, dzięki którym jednostki tworzą wspólnotę obywatelską. Almond i Verba[38] wskazują, że to wiedza wynikająca z zainteresowania polityką przekłada się na partycypację polityczną i kompetencje uczestnictwa w społeczeństwie obywatelskim. Tym samym, jeśli mielibyśmy określić kulturę obywatelską danej społeczności, czy społeczeństwa, należałoby w pierwszej kolejności zbadać zarówno stan zainteresowania (jakie są motywacje do tego, że jednostki zdobywają informacje o polityce i społeczeństwie obywatelskim), wiedzę (jaki jest poziom wiedzy w zakresie polityki i społeczeństwa obywatelskiego) jak i realne umiejętności, które na bazie pierwszych komponentów zdobyła jednostka (jakie konkretne działania jednostka podejmuje). Innymi słowy, prawdziwość założenia o eksperckości mieszkańców danego obszaru w zakresie rozwoju lokalnego jest uzależniona od wspomnianych czynników.

Opisane na początku rozdziału zmiany strukturalne na polskiej wsi mogą sugerować, że mieszkańcy są lepiej przygotowani i gotowi do podjęcia trudu współdecydowania i współdziałania na rzecz rozwoju lokalnego. Dotychczasowe problemy z wystarczającym zaangażowaniem różnych sektorów w opracowywanie i wdrażanie strategii mogą ulec dezaktualizacji, jednak na ich miejsce pojawią się nowe. Wśród nich, jednym z ważniejszych wydaje się być przekonanie o pełnej reprezentacji wszystkich grup mieszkających na danym terytorium w procesach decyzyjnych i wdrożeniowych. Polaryzacja polskiej wsi względem kom-

[38] G. Almond, S. Verba. 1963. *The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Sage Publications, Newbury Park, London, New Dheli.

petencji komunikacyjnych i wiedzy obywatelskiej może stanowić główny problem w myśleniu o zrównoważonym rozwoju włączającym w ten rozwój osoby z grup defaworyzowanych. W tej perspektywie wszelkiego rodzaju wykluczenia (cyfrowe, komunikacyjne, transportowe, etc.) stają się naczelnymi wyzwaniami dla realizacji oddolnej idei podejścia LEADER.

Podejście oparte na obszarze

Kryteria podejścia LEADER dość precyzyjnie określają w rozporządzeniu UE nr 1303/2013[39], jakie obszary mogą być zakwalifikowane do wdrażania lokalnych strategii rozwoju, wskazując między innymi, że muszą charakteryzować się określonymi granicami geograficznymi i spójnością. Dzięki takiemu podejściu, bardziej precyzyjnie można określić priorytety rozwoju obszaru, adresatów działań, a także zasoby, w oparciu o które interwencje będą przebiegały. Pytanie[40], jakie należy zadać w kontekście dokonujących się przemian na obszarach wiejskich, powinno dotyczyć tego, czy takie ustalenie granic geograficznych oddziaływania podejścia LEADER jest adekwatne? Przynajmniej dwie okoliczności mogą rzucić cień na odpowiedź na to pytanie. Po pierwsze, to kwestia rozszerzenia przestrzeni społecznej o rzeczywistość wirtualną lub inaczej rzecz ujmując, zniesienia ograniczeń geograficznych w kontaktach międzyludzkich. Internet jest tak zwanym nowym medium, którego jedną z cech konstytutywnych jest nieokreśloność przestrzenna i dolokalizacja, dzięki którym człowiek niezamieszkujący fizycznie danego obszaru może realnie wpływać na jego rozwój, brać udział w debatach lokalnych, interesować się lokalną społecznością i wchodzić z nią w interakcje. Ograniczenie w myśleniu o społeczności lokalnej jako o grupie zamieszkującej dany teren w określonym czasie jest niewystarczającym opisem obecnej sytuacji.

Druga okoliczność do rozważań nad terytorializmem w definiowaniu działania programu LEADER jest związana ze zjawiskiem zamieszkiwa-

[39] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=celex%3A32013R1303, dostęp: 15.06.2021.

[40] D. McQuail. 2008. *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa, s. 57.

nia danego obszaru bez meldunku. Działania w ramach realizacji lokalnych strategii rozwoju skierowane są do mieszkańców zameldowanych, natomiast w praktyce część mieszkańców danej społeczności, która realnie współżyje z całą społecznością, jest wykluczona z możliwości korzystania z mechanizmów finansowania ich pomysłów w ramach podejścia LEADER. Powodów tego, czemu ludzie zamieszkujący dany obszar nie meldują się na tym terenie jest wiele, jednak z perspektywy analizy zasadności ograniczania możliwości zdobywania środków finansowych na realizację przedsięwzięć przez tę grupę społeczną, nie są one istotne. Ważne jest, że osoby niezameldowane realnie wpływają na funkcjonowanie i rozwój tych społeczności w życiu codziennym.

Wskazane zostały dwa czynniki, które powinny powodować refleksję nad ponownym zdefiniowaniem zasady obszarowości dla działań programu LEADER. Wskazane czynniki nie tylko podważają jednoznaczność tej zasady, ale również nawiązują do kolejnych fundamentalnych założeń podejścia LEADER. Cyfryzacja świata, a także zmiany społeczne, zwłaszcza w wymiarze stylu życia, czy kurczenia się klasy średniej na rzecz polaryzacji społecznej w Polsce, mogą sugerować konieczność zmiany w definicji zasady obszarowości na rzecz podejścia funkcjonalnego, kierującego możliwości działania i włączenia w realizację założeń poszczególnych strategii lokalnych osób realnie zaangażowanych i powiązanych z daną społecznością, gdzie działanie ma być zlokalizowane. Przyjęcie takiej zasady rodzi również pewne zagrożenia, choćby związane z oceną realnego zaangażowania potencjalnych beneficjentów w życie lokalne, jednak wydaje się warte przemyślenia. Większa egalitarność w dostępie do środków Lokalnych Grup Działania była w obecnej perspektywie często ograniczana, a w uzasadnieniu stawiania kryteriów dla potencjalnych grup odbiorców działań (np. minimum roczny okres zamieszkania na obszarze działania LGD) dotyczyły chęci skierowania środków „do swoich", do ludzi mieszkających na danym terenie, a nie do osób z zewnątrz, inwestorów nastawionych na zysk i rozwój indywidualny, a nie na społeczność lokalną. Jest to dylemat również warty uwzględnienia w dyskusji na temat obszarowości, jednak koszty braku dostępu do niektórych usług, które nie rozwijają na obszarach wiejskich, np. ze względu na brak kapitału ekonomicznego czy kulturowego potencjalnych beneficjentów z obszaru wdrażania danej strate-

gii wydają się być zbyt duże. Dodatkowo, nawet lokalnie, formułowane uzasadnienie znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistości, w której jedna osoba we współpracy z najbliższą rodziną i znajomymi stają się znaczącymi udziałowcami środków kierowanych do społeczności lokalnej.

Lokalne partnerstwo

Zasada wskazująca organizowanie wdrażania podejścia LEADER w oparciu o unikalne partnerstwa lokalne w ramach lokalnych grup działania jest kolejną fundamentalną ramą omawianego w niniejszym rozdziale mechanizmu rozwoju lokalnego. Przekładając zapisy formułowane w rozporządzeniach UE na teoretyczne rozważania nad tym zagadnieniem, można porównać je do endogennych wizji rozwoju, w których to przyjmuje się, że proces zmian lokalnych jest warunkowany przede wszystkim zasobami lokalnymi, i dobrym rozwiązaniem jest, kiedy sterowany jest on przez osoby ze społeczności lokalnej, która zna specyfikę tej społeczności. Dodatkowym założeniem jest przeświadczenie o wysokich (a przynajmniej odpowiednich) kompetencjach różnych aktorów lokalnego życia społecznego, które umożliwiają efektywne i racjonalne planowanie i wdrażanie lokalnych strategii rozwoju. W przypadku podejścia LEADER stronami mającymi czynnie włączyć się w te procesy są: sektor publiczny, prywatny oraz obywatelski. Po ponad dekadzie wdrażania lokalnych strategii rozwoju można zauważyć, że lokalne grupy działania w dużej mierze starają się wejść w paradygmat rozwoju neo-endogennego, w którym siły rozwoju lokalnego rzeczywiście należy doszukiwać się w szeroko rozumianych lokalnych zasobach, jednak istotnym kontaktem tych zmian, a nawet czynnikiem je warunkującym, są zmienne zewnętrzne i transfer wiedzy eksperckiej i naukowej z zewnątrz. Oba czynniki wnoszą nową jakość do tradycyjnych zasobów i sposobów ich wykorzystywania. Widać to dobrze w działalności lokalnych grup działania, które podejmują aktywności również poza podejściem LEADER, np. poprzez realizację *Działaj Lokalnie*, czy w ramach realizacji innych projektów grantowych (FIO, projekty szwajcarskie, norweskie) oraz w ramach organizacji i udziału w różnych szkoleniach i projektach, w których zaangażowanymi partnerami są uniwersytety, ośrodki doradztwa, centra

szkoleniowe, czy inne agencje zewnętrzne, które oferują wysokiej jakości usługi specjalistyczne. Świetnym przykładem wskazującym na duże zainteresowanie LGD neo-endogennym podejściem do rozwoju lokalnego są także projekty współpracy krajowej i międzynarodowej, w które instytucje te chętnie się angażują. Wymiana doświadczeń i wiedzy pomiędzy partnerami uczestniczącymi w tych projektach jest nie do podważenia i stanowi ważny element myślenia o rozwoju kadr LGD oraz regionu. W związku z tym nowe spojrzenie na program LEADER powinno promować spojrzenie na rozwój w ujęciu neo-endogennym, w którym ważną rolę w rozwoju lokalnym odgrywa intersekcjonalna współpraca z różnymi podmiotami.

Zintegrowana strategia wielosektorowa

Lokalne strategie rozwoju to dokumenty, które opisują założenia, jakie na etapie diagnozy i pisania strategii zostały przyjęte, kiedy planowane były cele ogólne, szczegółowe oraz przedsięwzięcia. Fenomen tych dokumentów polega na tym, że wszystkie zaplanowane szczegółowo działania mają pokrycie w budżecie, jakim lokalne grupy działania dysponują, stąd można z dużą precyzją określić planowaną do osiągnięcia zmianę na poziomie wskaźników rezultatu i produktu. Podejście strategiczne do rozwoju lokalnego, a więc takie, które nadaje pewne ramy myślenia o danej społeczności i obszarze w kontekście przewidywanych zmian. Z drugiej jednak strony, doświadczenia dobiegającej końca perspektywy finansowej pokazują również pewne ograniczenia takiego podejścia. Po pierwsze, sama diagnoza jest prowadzona z udziałem społeczności lokalnych, wśród których znajdują się potencjalni beneficjenci przedsięwzięć, które z wykorzystaniem budżetu przeznaczonego na różne operacje mogą realizować po przyjęciu wniosku projektowego do realizacji. W teorii, to osoby mające pomysły na rozwój swojej firmy i/lub społeczności, w której żyją, proponowały pewne działania, które w przyszłości chciałyby realizować. W ten sposób powstawały opisy przedsięwzięć możliwych do realizacji w ramach wdrażania strategii. Praktyka pokazała jednak, że deklaracje na spotkaniach konsultacyjnych nie zawsze znajdowały pokrycie w późniejszej realizacji. Osoby, czy też grupy

osób, które zgłaszały chęć realizacji konkretnych projektów w danym obszarze tematycznym, po ogłoszeniu naborów na nie, nie przystępowały do ich realizacji. Niejednokrotnie lokalne grupy działania były zmuszone do tego, aby zmniejszać wartość założonych a priori wskaźników, albo całkowicie rezygnować z planowanych przedsięwzięć. Po drugie, w trakcie kilkuletniego okresu wdrażania lokalnych strategii rozwoju, zachodzą liczne i dynamiczne zmiany społeczne i ekonomiczne zarówno na poziomie lokalnym jak i krajowym, które mogą dezaktualizować zapisy LSR. Tak zdarzyło się przynajmniej dwukrotnie podczas okresu wdrażania 2014–2020. Po pierwsze, podczas pisania strategii, narzucony został poziom alokacji środków przeznaczonych na rozwój przedsiębiorczości. Wynosił wówczas nie mniej niż 50% środków stanowiących budżet na realizację celów strategicznych. W 2014 i 2015 roku poziom bezrobocia w Polsce wynosił odpowiednio 11,4% i 9,7% (stan na koniec grudnia danego roku), natomiast już w kolejnych latach 2016-2018 wyraźnie spadł i nawet w latach 2019-2021 utrzymuje się na wyraźnie niższym poziomie (5,2% na koniec grudnia 2019 i 5,9% na koniec czerwca 2021). To, wraz z postępującą in-flacją powodowało, że środki na rozwój przedsiębiorczości stały się nie tak potrzebne i „atrakcyjne", jak w założeniu miało to wyglądać. Drugim przypadkiem istotnie wpływającym na aktualność i możliwość realizacji założeń LSR była (i jest) pandemia Covid-19, która swoim zasięgiem do-tyka cały świat. Ograniczenia tak nieformalne, wynikające z różnych sy-tuacji życiowych i przeżyć osobistych, a także te sformalizowane, stano-wiące odpowiedź instytucji państwowych na zagrożenie życia i zdrowia obywateli poszczególnych krajów, wpłynęły negatywnie na możliwości wdrażania LSR.

Lokalne grupy działania na przestrzeni kilku lat wdrażania przyjętego dokumentu strategicznego mogą aktualizować LSR, jednak nie zawsze zmiany dotyczące fundamentalnych zapisów strategicznych, jak cele ogólne czy szczegółowe, są akceptowalne. Ułatwienie takiej możliwości w uzasadnionych przypadkach powinno być regułą, dającą realną podmiotowość LGD, która dzięki temu uzyskałaby odpowiedzialność za podejmowane działania i kierunki rozwoju lokalnego, jaka w obecnej chwili jest wysoce wymagana przez beneficjentów i jednocześnie niejednokrotnie ograniczana przez instytucje zarządzające.

Budowanie sieci

Zasada wskazująca na pozytywne aspekty tworzenia sieci współpracy jest szczególnie istotna z punktu widzenia tematyki niniejszej publikacji. Udział LGD w sieciach regionalnych, krajowych i międzynarodowych jest ważnym aspektem rozwoju samych instytucji jak i obszarów i społeczności, dla których działają. Wielopoziomowa organizacja działań sieci LGD pozwala na stałą wymianę doświadczeń i wiedzy pomiędzy członkami.

Niniejsze opracowanie odnosi się do tej fundamentalnej zasady w całości, dlatego nie wchodząc w szczegóły, w tym miejscu warto zaznaczyć, że tak na poziomie regionalnym jak i krajowym i międzynarodowym postępuje wysoka profesjonalizacja organizacji sieciujących. Proces wydaje się proporcjonalnie znaczący do zwiększania zaufania członków organizacji sieciowych, którzy oczekują coraz większego zaangażowania merytorycznego i organizacyjnego z ich strony, zakładając, że powierzone zadania zostaną wypełnione na wysokim poziomie. W ślad za profesjonalizacją tych organizacji niezbędne są zmiany ich organizacji, w ten sposób, aby nadal mogły wypełniać zwiększające się obowiązki na należytym poziomie.

Innowacyjność

Jak można wyczytać na stronie internetowej ENRD: „Dążenie do innowacji pozostaje jednym z najbardziej ekscytujących, przełomowych, a jednocześnie wymagających aspektów podejścia LEADER."[41] Przyjęcie innowacyjności jako przekrojowego kryterium wyboru operacji znajduje uzasadnienie w codziennym doświadczeniu, można powiedzieć, zmian cywilizacyjnych oraz różnorodnych możliwości, jakie daje współczesny świat. Innowacyjność stała się jednak chyba najbardziej problematycznym kryterium wyboru, które niezwykle płynnie rozumiane i uzasadniane dawało płaszczyznę do subiektywnych ocen, które w dalszej ko-

[41] https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_pl, dostęp: 30.06.2021.

lejności mogły stawać się pretekstem do zgłaszania protestów do oceny. Efektem tego rady programowe przyjmowały różne strategie oceny tego kryterium, które nie zawsze różnicowały projekty pod jego kątem. Oczekiwany efekt realizowania rzeczywiście innowacyjnych (niezależnie jak jest definiowana innowacja) projektów, nie został uzyskany. Innowacyjność w wybieranych operacjach sprowadzała się często do banałów. Rozważając fundamenty podejścia LEADER, warto być może zadać pytanie o konieczność przyjęcia, bardzo modnej i atrakcyjnej, optyki innowacji w myśleniu o rozwoju opartym o podejście LEADER.

Perspektywa finansowa 2014–2020 pokazała duże trudności w realizacji i ocenie innowacji w zgłaszanych przez wnioskodawców projektach. Czy skoro w założeniu wybierane przez radę programową projekty, mają nie tylko spełniać warunki formalne udziału w konkursie, ale również mają być atrakcyjne. Atrakcyjność będzie oznaczała coś innego w przypadku projektów z zakresu przedsiębiorczości, gdyż tu najważniejszą zmienną powinna być rentowność planowanego przedsięwzięcia, a co innego w przypadku projektów np. wsparcia dla instytucji kultury, gdzie będzie ona oznaczała raczej adekwatną odpowiedź na potrzeby grupy docelowej. W tym przypadku adekwatność nie musi wiązać się z innowacyjnością, jeśli realnie zainteresuje tych, do których działanie jest kierowane. Ambitne plany innowacyjnych projektów na przestrzeni lat ograniczyły ostrość tego pojęcia. Innowacyjne dziś jest to, co osoba wdrażająca projekt lub jego odbiorca uzna za innowacyjne w zupełnie subiektywny sposób. Być może lepszą zasadą, którą należałoby się kierować przy projektowaniu kolejnych celów i działań, jest użyteczność, która może być z powodzeniem zapewniona bez, często na siłę wymyślanych, rozwiązań innowacyjnych. Dobrym przykładem tego rodzaju podejścia jest koncepcja Smart Villages.

Współpraca

Ostatnią z wymienianych zasad fundamentalnych podejścia LEADER jest współpraca. Rozumienie wartości wynikających ze współpracy tak na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym jak i międzynarodowym powinno być cechą immanentną dla osób biorących udział w realizacji

podejścia LEADER. Badania pokazują wielowymiarowe korzyści wynikające ze współpracy, które już w krótkiej perspektywie czasowej przekładają się na nie tylko na osoby bezpośrednio w nią zaangażowane, ale także na na otoczenie, w którym działają.

Rozwój kapitału społecznego rozumianego jako „sieć indywidualnych relacji lub relacji przenikających zbiorowość jako szczególny zasób osobisty lub grupowy, który jest wymienialny na inne cenione przez ludzi dobra czy usługi, przynosząc korzyści w różnych dziedzinach, a ich posiadaczowi dając dodatkowe szanse bogacenia się i poszerzania relacji, a więc zyskiwania jeszcze większych korzyści"[42], jest jednym z kluczowych wyzwań w rozwoju społeczności lokalnej. Jedno z ważniejszych podejść do kapitału społecznego wypracował Robert Putnam. W ramach podejścia tego autora kapitał społeczny jawi się jako te „właściwości życia społecznego – sieci, normy i zaufanie – które pozwalają członkom społeczeństwa bardziej skutecznie osiągać wspólne cele […] kapitał społeczny odnosi się do więzi społecznych i towarzyszących im norm oraz zaufania."[43] Autor podkreśla, że jednostki, wchodząc w sieci relacji i tworząc związki, wpływają korzystnie na własne interesy, a jednocześnie taka sytuacja sprzyja budowaniu kultury zaufania, co niewątpliwie jest dobrem całej zbiorowości. Rozwój współpracy, która jest fundamentalną zasadą wdrażania podejścia LEADER, pozostaje nadal aktualnym kierunkiem działalności LGD. Ostatnie lata funkcjonowania LGD pokazują zarówno jak ważny jest to obszar, ale także jak trudny w realizacji. Wielopoziomowość tego zagadnienia szczególnie w kontekście rozwoju sieci LGD jest kluczem do zrozumienia istoty ich funkcjonowania. Budowanie dobrych, opartych na zaufaniu sieci relacji w samym LGD, a także w kontakcie z podmiotami zewnętrznymi, buduje kapitał i pewnego rodzaju kulturę zaufania, która przekłada się z kolei na szersze, ponadlokalne i ponadregionalne relacje i rozwój kapitału społecznego rozumianego zbiorowo. W związku z tym można postawić tezę, że im więcej pozytywnych kontaktów i nawiązanych partnerstw i współpracy tym większa tendencja do

[42] P. Sztompka. 2016. *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak Horyzont, Kraków, s. 285.

[43] R. D. Putnam. 1993. *Making Democracy Work*, Princeton, s. 35.

ich rozszerzania i pogłębiania. Funkcjonowanie sieci LGD jest w pewnym sensie uzależnione od relacji w pojedynczych LGD i ich otoczenia instytucjonalnego.

System funkcjonalny – czy LGD jako partnerstwa trójstronne kreują inne partnerstwa (współpracę) na rzecz rozwoju lokalnego

Dynamicznie zachodzące przemiany na obszarach wiejskich wskazują na konieczność nieustannego monitorowania, ewaluacji i refleksji nad kierunkami działań, a także fundamentalnymi założeniami, leżącymi u ich podstaw. Lokalne grupy działania aktywnie reagują na sytuację bieżącą, dokonując zmian zarówno we wdrażanych strategiach, jak i w sposobie działania. Wynikające zarówno z lokalnych uwarunkowań, jak i makrostrukturalnych (nawet globalnych) przemian, nowe wyzwania stanowią ważny argument na rzecz potrzeby budowania wieloaspektowych i wielopoziomowych partnerstw. Dobrze funkcjonujący transfer wiedzy i doświadczeń lokalnych grup działania do innych podmiotów tego typu powoduje, że mogą to być (a często już są) instytucje najlepiej rozpoznające współczesne wyzwania rozwoju obszarów wiejskich. Efektem tego już dziś LGD starają się wykraczać w swoich działaniach poza zapisane w podejściu LEADER obszary działań, realizując kompleksowe (holistyczne) podejście do zmian społecznych. Dobrym kierunkiem rozwoju potencjału zgromadzonego w LGD jest otwarcie wachlarza dostępnych narzędzi (mechanizmów finansowania) dla lokalnych grup działania. Wydaje się również, że naturalną konsekwencją profesjonalizacji działalności tych podmiotów powinno być zwiększenie autonomii pracy na rzecz rozwoju lokalnego, przy jednoczesnym zwiększeniu roli instytucji sieciujących te podmioty. Uzyskując większą podmiotowość, LGD zwiększyłyby swoją siłę oddziaływania oraz zyskałyby kolejne argumenty za tworzeniem, utrzymywaniem oraz rozwojem lokalnych partnerstw.

3. Upowszechnianie wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru

Główną ideą tego rozdziału jest wyjaśnienie znaczenia wiedzy w planowaniu rozwoju lokalnego w perspektywie koncepcji neo-endogennego rozwoju. W pracach naukowych poświęconych analizom działania programu LEADER koncepcja ta jest często przywoływana.[44] W celu omówienia tej kwestii zasadne wydaje się jednak rozpoczęcie od rozważań nad rozwojem obszarów wiejskich. Zgodnie z ONZ-owską filozofią sensem rozwoju jest dobrostan ludzi a ekonomia jest tylko jednym ze sposobów na osiągnięcie tego celu. To specyficzne, wielowymiarowe podejście dobrze ilustruje następujący fragment z pierwszego raportu o rozwoju społecznym:

> *„Rozwój (…) to proces poszerzania ludziom możliwości wyboru. Zasadniczo wybory te mogą być nieskończone i zmieniać się*

[44] Ch. Ray. 2006. *Neo-endogenous rural development in the EU*, in: P. Cloke, T. Marsden, P. H. Mooney (eds) *Handbook of Rural Studies*, London: Sage, 278–291. T. Adamski, K. Gorlach, 2007; *Koncepcja rozwoju neo-endogennego czyli renesans znaczenia wiedzy lokalnej*, w: *Publikacja pokonferencyjna Socjologia jako służba społeczna. Pamięci prof. dr hab. Władysława Kwaśniewicza*; Wydawnictwo UJ, Kraków, Atterton, J., Newbery, R., Bosworth, G., & Affleck, A. (2011). Rural enterprise and neo-endogenous development. In G. A. Alsos, S. Carter, E. Ljunggren, & F. Welter (eds.), *The handbook of research on entrepreneurship in agriculture and rural development* (pp. 256–280). P. Nowak. (2012) *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce po integracji z Unią Europejską w opinii lokalnych elit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków. Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9780857933249, Salemink, K., & Strijker, D. (2016). Rural broadband initiatives in the Netherlands as a training ground for neo-endogenous development. *Local Economy*, *31*(7), 778–794. https://doi.org/10.1177/0269094216670940, Cejudo E., Navarro F., 2020, *Neoendogenous Development in European Rural Areas. Results and Lessons.* DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-33463-5, Copyright Information: Springer Nature Switzerland AG.

> *w czasie. Ale na wszystkich poziomach rozwoju trzy niezbędne wymiary to: prowadzenie długiego i zdrowego życia, zdobywanie wiedzy oraz dostęp do zasobów potrzebnych do zapewnienia życia na godnym poziomie. Jeżeli te fundamentalne wybory nie są dostępne to wiele innych możliwości pozostaje poza zasięgiem*".
>
> UNDP Human Development Report 1990

Polska od siedemnastu lat jest członkiem Unii Europejskiej, która posiada bogatą tradycję rozmaitych strategii rozwojowych adresowanych do obszarów wiejskich.[45] Nie wchodząc w tym miejscu w szczegóły, warto podkreślić, że strategie te realizowane były w oparciu o różne modele rozwoju wsi. W pierwszym okresie funkcjonowania Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej jako pierwszy obowiązywał tzw. model agro-industrialny (*agri-industrial*), którego głównym założeniem było unowocześnianie rolnictwa i zwiększanie jego produktywności. Koncepcja ta przez dziesięciolecia stanowiła podstawę Wspólnej Polityki Rolnej. Okazało się jednak, że taka filozofia obok pożądanych rezultatów stwarza także negatywne konsekwencje. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: znaczną nadprodukcję, eliminację mniejszych gospodarstw, wyludnianie obszarów wiejskich oraz olbrzymie koszty samej polityki. Droga ta doprowadziła do marginalizacji obszarów wiejskich i uzależnienia funkcjonowania gospodarstw rolnych i poprawy warunków życia ludności wiejskiej od czynników zewnętrznych.

Warto w tym kontekście wskazać na typ mechanizmu rozwojowego, jaki odpowiedzialny był za realizację modelu agroindustrialnego. Jest to klarowny przykład przyjęcia zasady tzw. rozwoju egzogennego. To czynniki zewnętrzne (transferowane technologie i inne rozwiązania) oraz zewnętrzni w stosunku do społeczności wiejskich aktorzy są w tym modelu podstawowymi elementami sprawczymi. Filozofia rozwoju agro-industrialnego polega bowiem na implementacji jednego – uniwersalnego modelu (industrialny model rolnictwa) w różnych lokalnych kon-

[45] J. Wilkin. 2018. *Czy istnieje teoria rozwoju obszarów wiejskich i czy takiej teorii potrzebujemy?*, Wieś i Rolnictwo 1(178)/2018, doi: 10.7366/wir012018/01, W. Knieć. 2012. *Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej a zrównoważony rozwój obszarów wiejskich Polski. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo UMK.

tekstach. Specyfika lokalnych realiów jest tu z reguły ignorowana, czego pochodną jest marginalizacja roli lokalnych zasobów społecznych i ekonomicznych. Centralnym elementem tej koncepcji jest założenie, że tylko transfer zewnętrznych zasobów na tereny wiejskie może stanowić bodziec ich rozwoju.

Na początku lat 90. XX wieku pojawiła się nowa filozofia rozwoju obszarów wiejskich w Unii Europejskiej, oparta na tzw. modelu post-produkcyjnym *(post-productivist*). Model ten opierał się na negacji paradygmatu modernizacyjnego. Cechą charakterystyczną tego modelu było skupienie się na innych aniżeli produkcyjne funkcjach obszarów wiejskich, przede wszystkim na rekreacyjnych i rezydencjalnych. Zasoby naturalne wsi stały się dobrem konsumpcyjnym dla populacji byłych i obecnych mieszkańców miast. W skrajnej wersji tej koncepcji produkcja rolna staje się wręcz niepożądaną formą działalności, mogącą prowadzić do konfliktów pomiędzy rolnikami a tymi mieszkańcami wsi, którzy chcą wykorzystywać walory krajobrazowe czy środowiskowe obszarów wiejskich. Zdarzało się, że rolnikom narzucano rygorystyczne regulacje dotyczące ochrony środowiska i krajobrazu. Rolnicy, również współcześnie, skarżą się, że przestrzeń wiejska jest zawłaszczana przez nowoprzybyłych mieszkańców traktujących wieś jak „sypialnię". Podobnie jak w poprzednim modelu, preferowanie funkcji nieprodukcyjnych może prowadzić do redukcji znaczenia i marginalizacji obszarów wiejskich, a tradycyjni mieszkańcy wsi zostają zdominowani i nie mogą w pełni realizować swoich wolności. W tej wizji rozwoju mechanizm oparty jest na specyficznie rozumianej idei rozwoju endogennego, która podporządkowana jest interesom tylko części mieszkańców obszarów wiejskich.

W oparciu o krytyczną ocenę obydwu powyższych modeli rozwojowych zrodziła się trzecia koncepcja, która określona została mianem rozwoju zrównoważonego obszarów wiejskich *(rural sustainable development).* Jak to ma często miejsce w przypadku szeroko dyskutowanych idei, wyrażenie „rozwój zrównoważony" jest w literaturze używane w bardzo różnych kontekstach, mając wiele odmiennych znaczeń. Warto przypomnieć etymologię tego pojęcia, a następnie wyjaśnione zostanie współczesne ujęcie terminu w naukach społecznych. Angielskie pojęcie *sustainable development* pochodzi od czasownika *to sustain* (łac. *sustinere*), oznaczającego: wspierać, dźwigać, utrzymywać przy życiu bądź w ruchu,

podtrzymywać, przetrzymać, nie przerywać. Chcąc bardziej szczegółowo scharakteryzować koncepcję rozwoju zrównoważonego obszarów wiejskich należy zwrócić przede wszystkim uwagę na takie konkretne kwestie, jak: konieczność ochrony środowiska naturalnego, zróżnicowany rozwój gospodarczy z uwzględnieniem nieintensywnego i nieprzemysłowego rolnictwa, waloryzacja lokalnych zasobów, pozyskiwanie środków zewnętrznych, rozwój samorządności, lokalnego społeczeństwa obywatelskiego. Taka kompleksowa strategia rozwojowa zapewnić ma ciągłość procesów zmian, ich swoiste podtrzymywanie w czasie. Główny postulat ukryty w pojęciu rozwoju zrównoważonego wskazuje na konieczność przyjęcia takiej strategii wprowadzania zmian, która nie niszczy znajdujących się na określonym obszarze naturalnych, ekonomicznych i społecznych zasobów, umożliwiając tym samym kontynuowanie rozwoju w przyszłości. Jest to pierwszy element idei rozwoju zrównoważonego, kładący nacisk na **trwałość**, czyli danie szansy realizacji własnych celów rozwojowych także przyszłym pokoleniom. Drugi wymiar zrównoważonego rozwoju nazywany **samopodtrzymywaniem** wiąże się z kolei ze swoistą równowagą pomiędzy rozmaitymi kierunkami kreowanych przeobrażeń. Działania zwiększające istniejący na danym obszarze potencjał ekonomiczny, powinny wspierać rozwój lokalnych zasobów ludzkich oraz zachowanie środowiska naturalnego i kulturowego. Spadek dochodów ze sprzedaży żywności w gospodarstwie rolnym nie będzie katastrofą, jeśli będzie istnieć możliwość zrekompensowania strat w dochodach, np. poprzez działalność agroturystyczną. Po trzecie **zintegrowanie**, idea rozwoju zrównoważonego bazuje na równowadze pomiędzy wykorzystaniem zasobów danego obszaru a środkami pozyskiwanymi ze źródeł zewnętrznych. Jest próbą przezwyciężenia kontrowersji istniejącej pomiędzy strategią rozwoju egzo- i endogennego. Odrzucana jest tu opcja jednostronnego i wyłącznego polegania na zasobach zewnętrznych (rozwój egzogenny) bądź wewnętrznych (rozwój endogenny). O istocie rozwoju zrównoważonego stanowi wykorzystywanie zasobów własnych w celu pozyskania środków zewnętrznych, aby optymalnie pomnażać zasoby lokalne.

Należy jednak wspomnieć, że pojęcie zrównoważonego rozwoju doczekało się wielu krytyk, które można by zawrzeć w trzech obszarach: niejasność terminu, jak postępować z zasobami nieodnawialnymi i nie-

uczciwe relacje pomiędzy krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się.[46] Zasada zrównoważonego rozwoju mówi o zaspokojeniu potrzeb obecnego pokolenia jak i potrzeb przyszłych pokoleń. Z takiej definicji można wydedukować, że nigdy nie będziemy mogli użyć naszych zasobów surowców nieodnawialnych, następne pokolenia także nie będą mogły ich konsumować. Dopóki istnieje następne pokolenie, te zasoby będą musiały pozostać nietknięte.

W tym miejscu zasadne wydaje się odwołanie do koncepcji brytyjskiego socjologa Terrego Marsdena, który wprowadził do literatury naukowej terminologię dotyczącą trzech alternatywnych modeli rozwoju obszarów wiejskich. W swojej pracy pod tytułem „The Condition of Rural Sustainability"[47] zawarł on analizę porównawczą dominujących trendów w polityce dotyczącej wsi. Syntetyczne zestawienie najważniejszych obserwacji tego autora przedstawione jest w tabeli 1.

Według Terry Marsdena model zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich opiera się na szerokiej definicji natury, która kładzie nacisk na produkcję żywności i proces przemian naturalnych. W tym podejściu fundamentalne pojęcia takie jak natura, praca, region, wartość ekonomiczna i jakość „układane są w nowe równania."[48] Koncepcja zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich uznaje, że wieś to coś więcej niż uprawa roli – co było kluczowym wnioskiem z krytycznej ewaluacji modelu agro-industrialnego, natomiast w kontraście do logiki post-produktywistycznej stara się uczynić rolnictwo ważnym menadżerem natury, tak dla celów produkcyjnych jak i konsumpcyjnych. Trzy wymiary: przyrodniczy, ekonomiczny i społeczny poprzez oddziaływanie na siebie dążą do równowagi.

[46] M. Jacob. 1994.*Toward a Methodological Critique of Sustainable Development*, *The Journal of Developing Areas,* Vol. 28, No. 2 (Jan., 1994), pp. 237–252., S. M. Lélé. 1991. *Sustainable development: A critical review, World Development*, Volume 19, Issue 6, June 1991, Pages 607–621.

[47] T. Marsden. 2003. *The Condition of Rural Sustainability*, Royal Van Gorcum Ltd.

[48] Tamże, s. 14.

Tabela 1. Trzy konkurencyjne dynamiki zarządzania przestrzenią wiejską według T. Marsden'a

Model agro-industrialny	Model post-produktywistyczny	Model „Rural development"
Standaryzacja produktów	Przestrzeń wiejska jako przestrzeń konsumpcyjna	Integracja
Kapitałochłonność	Marginalizacja rolnictwa	„Zakorzenione" łańcuchy żywnościowe
Optymalizacja produkcji (ekonomia skali)	Spadek udziału rolnictwa w PKB	Nowe struktury polityki wsparcia rozwoju
Długie/ złożone łańcuchy żywnościowe	Ziemia rolna jako przestrzeń rozwoju nierolniczego	Projekty „stowarzyszeniowe" i sieci
Wysoki poziom dopłat ze środków publicznych	Wykluczenie społeczne	Ulepszone kombinacje środowiska/ wartości/ regionu i jakości
Liniowy rozwój technologiczny	Usługi sektora publicznego	„Rural development" jako nowy ruch społeczny
Spadająca wartość produkcji pierwotnej	Ekonomia społeczna i użycie „naturalności" jako wabika w procesie kontr-urbanizacji	Alternatywne źródła dochodu/ pola aktywności/ nowy porządek instytucjonalny
Ekonomia skali		„Agro-ekologiczne" badania i rozwój
Przestrzeń wiejska jako przestrzeń rolnicza		Współrozwijające się łańcuchy żywnościowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Marsden

Wiedza jako siła napędowa rozwoju obszarów wiejskich

W poprzedniej części rozdziału akcentowany był wymiar zintegrowania zasobów zewnętrznych i wewnętrznych jako jedna z kluczowych cech

procesów zrównoważonego rozwoju w ogóle. Przewiduje się tu bowiem sprzężenie wszystkich dostępnych czynników w celu poprawy życia na wsi, co wiąże się z zaangażowaniem zarówno mieszkańców jak i osób z zewnątrz. Kwestia współdziałania różnych podmiotów społecznych pociąga za sobą potrzebę postawienia innego ważnego problemu, jakim jest znaczenie pojęcia dynamiki wiedzy. Zróżnicowanie perspektyw (systemy wartości, logiki działania), charakteryzujące poszczególnych aktorów procesów rozwoju, można opisać, odwołując się do kategorii wiedzy. Należy podkreślić, że wiedza w programie LEADER jest ważna, co najmniej w dwóch wymiarach. Po pierwsze, rozumiana jako zasób instytucji wdrażającej lokalne strategie rozwoju. Po drugie, jako zasób ludności mieszkającej i pracującej na obszarze objętym działaniem LGD. Mając na uwadze perspektywy wszystkich uczestników, a więc całe istniejące spektrum wiedzy, mówić można o różnych rodzajach wiedzy, wnoszonych przez poszczególne grupy partnerów społecznych. W szczególności wyróżnić da się trzy zasadnicze rodzaje wiedzy, które w procesach rozwoju posiadają istotne znaczenie.

Po pierwsze, chodzi tutaj o tzw. **wiedzę naukową**, najczęściej wytwarzaną w specjalnych instytucjach w rezultacie prac badawczych, tworzoną przez wyznaczonych do tego celu ludzi (naukowców) i następnie rozpowszechnianą w społeczeństwie i przekazywaną przedstawicielom różnych środowisk społecznych. Wiedza ta postrzegana jest jako „obiektywna", zweryfikowana, posiadająca zastosowanie w różnych sytuacjach i minimalizująca ryzyko niepowodzenia osiągnięcia zamierzonego celu. Jest to wiedza specjalistyczna, związana z określoną dyscypliną naukową lub też interdyscyplinarna, tworzona według określonych reguł nazywanych metodami naukowymi. Co do zasady jest ona udokumentowana, dostępna publicznie w książkach czy czasopismach naukowych i nauczana w publicznych instytucjach w toku procesu uczenia się czy studiowania i – co jest bardzo ważne – otwarta na krytykę. Posługuje się pojęciami intersubiektywnymi, tzn. zrozumiałymi dla wszystkich naukowców wyjaśniających dany problem. Celem działań naukowców jest poznanie prawdy.

Drugi typ wiedzy, często określanej mianem **menedżerskiej**, administracyjnej, czy niekiedy nawet politycznej. Posiada ona najważniejsze cechy wiedzy naukowej, jednak w sposób widoczny i silny powiązana jest z procesami podejmowania decyzji, egzekwowania władzy oraz zarządzania projektami. Jej cechą szczególną jest obecność kryteriów nor-

matywnych, wyznaczających zasady i treści podejmowanych decyzji oraz charakter i zawartość używanych schematów i procedur. Wiedza ta nie zawsze jest publiczna i publikowana, niekiedy też bazuje na indywidualnych czy grupowych doświadczeniach oraz zwyczajach instytucji. Wiedzę tę można zdobyć, biorąc udział w procesach społecznych związanych z zarządzaniem zespołami ludzkimi. Na obszarach wiejskich najczęściej obecna jest w procesach gospodarczych (osoby kierujące pracą pracowników), politycznych (szczególnie związanych z funkcjonowaniem samorządów) oraz działaniach obywatelskich związanych z trzecim sektorem (realizacją projektów społecznych).

Trzecim typem wiedzy jest tzw. **wiedza lokalna**. W odróżnieniu od wiedzy naukowej charakteryzuje ją zakorzenienie w lokalnym kontekście społecznym, kulturowym i ekonomicznym. Ma ona szczególne relacje z pamięcią społeczną, której jest częścią odnoszącą się do doświadczeń związanych z pamięcią biograficzną. Im więcej w wiedzy lokalnej elementów pamięci społecznej, tym jest ona bogatsza. Jest to wiedza wynikająca z długotrwałego doświadczenia, często przekazywana ustnie z pokolenia na pokolenie w nieformalnych rodzinnych czy sąsiedzkich relacjach wynikających z bezpośrednich stosunków społecznych. Jej charakter powiązany bywa z wiekiem, płcią czy przynależnością społeczną tych, którzy ją przekazują oraz tych, którzy ją nabywają, jednak w najwyższym stopniu zależy od pozycji społecznej zajmowanej osobiście lub przez rodzinę w lokalnej społeczności. Ten rodzaj wiedzy znajduje się poza obiegiem pisanym, stąd przybiera postać „wiedzy ukrytej", trudnodostępnej dla osoby z zewnątrz. Wiedza lokalna nie ma formalnej legitymizacji, takiej jaką musi posiadać wiedza naukowa. Jej fundamentalnymi cechami są odwołanie się do tradycji oraz „doświadczenie życiowe". Z uwagi na powyższe cechy wiedza ta nazywana bywa również wiedzą „laików" (ang. *Lay knowledge*) lub też „wiedzą zdroworozsądkową". Wiedza lokalna nie stanowi jakiegoś jednolitego, spójnego systemu, podzielanego w pełnym wymiarze przez daną społeczność, często nawet pomiędzy członkami pochodzącymi z jednej rodziny mogą wystąpić istotne różnice wynikające najczęściej z faktu odgrywania różnych ról społecznych. Często w stosunku do tego typu wiedzy używa się określenia „zbiorowa mądrość", w którym jedynym elementem łączącym jest odniesienie do lokalnych realiów. Zaliczyć do niej można zarówno „społeczną"

wiedzę na temat funkcjonowania w konkretnej zbiorowości wiejskiej, jak i znajomość tradycyjnego fachu czy umiejętność uprawiania ziemi w lokalnych warunkach klimatycznych.

Rozważając rolę i znaczenie trzech podstawowych, wymienionych wcześniej typów wiedzy, trzeba wskazać na ich różną obecność w ramach omawianych modeli rozwoju. Zacząć należy od stwierdzenia, że w praktyce procesów zmiany społecznej różne rodzaje wiedzy stykają się ze sobą za sprawą różnych grup aktorów. Z reguły zidentyfikować można w danym programie/ projekcie rozwojowym obecność wszystkich trzech kategorii, z tym że pluralizm ten ma charakter dynamiczny. Na uwagę zasługuje fakt, że dynamika wiedzy jest odmienna w trzech wyróżnionych paradygmatach rozwoju.

W modelu agro-industrialnym dominuje wiedza naukowa, w niektórych sytuacjach ważna jest również wiedza ekspercka. To ekonomiści, biotechnolodzy, informatycy i przedstawiciele nauk rolniczych (biologii, chemii, itp.), ale także nauk społecznych, są stroną wskazującą optymalne rozwiązania dotyczące najbardziej efektywnych strategii zarządzania gospodarstwem, specjalizacji produkcji, czy poziomu produktywności. W modelu tym strategia rozwojowa jest oparta na transferze wiedzy naukowej i eksperckiej do rolników i mieszkańców lokalnych społeczności. Wiedza lokalna zostaje zdegradowana do poziomu mało znaczącej tradycji, która stanowi barierę na drodze nowoczesnych przeobrażeń. Najważniejszą rolę odgrywa potencjał zewnętrznych zasobów wiedzy, a zasoby wiedzy lokalnej są mało znaczącym czynnikiem rozwoju. W tym mechanizmie rozwoju specyfika miejscowych realiów ma zupełnie drugorzędne znaczenie wobec założenia o powszechnej aplikacyjności wzorca modernizacyjnego. Tym samym dominująca rola przypada uniwersalnej wiedzy naukowej, która przy wsparciu wiedzy menedżerskiej doprowadza do planowej marginalizacji „starej" wiedzy lokalnej, powodując poważne konsekwencje społeczne, np. niską pozycję osób starszych posiadających głównie skumulowaną wiedzę lokalną.

Dynamika wiedzy wygląda inaczej w strategiach rozwojowych opartych na modelu post-produkcyjnym. W tym modelu, pomimo nawiązania do endogennego schematu przeobrażeń, postulującego wykorzystanie zasobów wewnętrznych, prymat wiedzy lokalnej nie jest obserwowalny. Wynika to stąd, że w tym paradygmacie do najistotniejszych zasobów

lokalnych na obszarach wiejskich zalicza się głównie zasoby naturalne (ekologiczne), przypisując pozostałym typom (zasoby społeczno-kulturowe, ekonomiczne związane z rolnictwem) rolę zdecydowanie drugoplanową. W efekcie wartość wiedzy lokalnej wykorzystuje się jedynie w tym wymiarze, w jakim przyczynić się ona może do ochrony środowiska czy zachowania pierwotnego krajobrazu. Ograniczone korzystanie z wiedzy lokalnej jest dodatkowo rezultatem niszowej pozycji rolnictwa, którą model post-produkcyjny przewiduje dla obszarów wiejskich. Ponieważ wiedza tradycyjnych społeczności lokalnych koncentruje się wokół aktywności związanych z uprawą ziemi i hodowlą zwierząt, to niejako z definicji postrzegana jest jako nieużyteczna w nowej rzeczywistości. Większe jest natomiast znaczenie wiedzy menedżerskiej, która pozwolić ma na zbudowanie i prowadzenie sektora „zielonych usług", pozyskania projektów na ochronę przestrzeni konsumpcyjnej.

W przypadku rozwoju zrównoważonego założeniem jest, że wszystkie rodzaje wiedzy stanowią podstawę do konstruowania strategii przemian. W rezultacie dużą wagę przypisuje się zarówno wiedzy naukowej, menedżerskiej, jak i lokalnej. Szczególnie ważną rolę pełni wiedza menedżerska, jako potencjalnie skuteczne narzędzie integrowania obu wspomnianych typów wiedzy i organizowania współpracy różnych aktorów społecznych. Strategia rozwoju zrównoważonego oparta jest bowiem na współdziałaniu aktorów zewnętrznych (ekspertów, naukowców, specjalistów w różnych dziedzinach), którzy są przede wszystkim reprezentantami wiedzy eksperckiej (naukowej), z aktorami lokalnymi – miejscowymi mieszkańcami, którzy legitymują się właśnie wiedzą lokalną, mocno zakorzenioną w specyfice określonej społeczności.

Ważną cechą koncepcji rozwoju zrównoważonego jest dowartościowanie wiedzy lokalnej. Postrzega się ją tu jako ważny zasób, będący efektem doświadczenia wielu pokoleń danej społeczności, pozwalający skutecznie implementować innowacyjne rozwiązania w lokalnych realiach. Tylko bowiem umiejętne zbudowanie pomostu pomiędzy zaprojektowanymi przez specjalistów generalnymi założeniami projektów i specyfiką konkretnego miejsca może przynieść rzeczywisty i trwały rozwój obszarów wiejskich, a ich mieszkańcom poprawę jakości życia. Jest również podkreślenie podmiotowej roli mieszkańców lokalnych społeczności w planowaniu rozwoju lokalnego.

Wiedza lokalna jako ważny zasób lokalnej społeczności

Z uwagi na fakt, że termin „wiedza lokalna" ma istotne znaczenie w kontekście tej pracy, jego teoretyczny sens wymaga nieco szerszego omówienia. Jest to tym bardziej istotne, iż podobnie jak to miało miejsce w przypadku zrównoważonego rozwoju, także wiedza lokalna funkcjonuje w literaturze w bardzo wielu różnych ujęciach. Kompleksowe omówienie całego spectrum znaczeń związanych z wiedzą lokalną zaprezentował Christoph Antweiler[49] (tabela 2).

Tabela 2. Różne ujęcia znaczeniowe terminu wiedza lokalna

Termin	Akcent znaczeniowy: najważniejszy aspekt, konotacje, sugerowany zakres, logiczne opozycje
Wiedza miejscowa [indigenous knowledge]	Samodzielna, kulturowo specyficzna wiedza, wiedza definiowana w relacji do zachodniej [naukowej] wiedzy – zakładany kontrast implikuje liczne formy dychotomii: np. my/oni, zachód/ reszta świata, racjonalne/ magiczne, uniwersalne/ partykularne, nowoczesność/ tradycja.
Wiedza miejscowych ludzi *[knowledge of indigenous people]*	Wiedza autochtonów, nie-dominująca lub marginalna, dotyczy w większości grup „nie-zachodnich", często sugeruje poparcie dla tych ludzi.
Miejscowa nauka *[indigenous science]*	Racjonalna, empiryczna wiedza, podobna do zachodniego modelu nauki, implikuje potencjalną delokalizację.
Wiedza lokalna – sztuka lokalności *[art of locality]*	Wiedza i umiejętności związane ze specyficznym miejscem, bezpośrednim otoczeniem; implikuje raczej ograniczoną ważność na szerszym polu.
Wiedza endogenna *[connaissance endogene fr.]*	Mająca wewnętrzne pochodzenie, zakorzeniona w lokalnej kulturze, przeciwstawiana egzogennej czy zewnętrznej wiedzy.

[49] Ch. Antweiler. 2004. *Local knowledge theory and Methods: An Urban model from Indonesia*, [w:] A. Bicker, P. Sillitoe, J. Pottier (eds), *Investigating Local Knowledge. New Directions, New Approaches*.

Termin	Akcent znaczeniowy: najważniejszy aspekt, konotacje, sugerowany zakres, logiczne opozycje
Wiedza autochtonów	Pochodzenia wewnętrznego, zintegrowana kulturowo.
Wiedza zrównoważona *[sustainable knowledge]*	Mądrość środowiskowa, która dostarcza zrównoważonych rozwiązań.
Wiedza tradycyjna	Przekazywana pokoleniowo, stara, rozpowszechniana w formie ustnej; implikuje statyczność i jednorodność w kontraście do nowoczesności, hybrydalności i dynamiki.
Wiedza naturalna *[Native knowledge]*	Oparta na bliskości z naturą, sugeruje wiedzę o naturalnym charakterze.
Wiedza powszechna, wiedza tłumów *[people's knowledge]*	Podzielana, szeroko rozpowszechniona wiedza.
Wiedza ludowa, kompetencja ludowa *[folk knowledge/ competence]*	Tradycyjna, chłopska, wiejska, bywa nacechowana pejoratywnie w kontekście wizji społeczeństwa industrialnego.
Wiedza rolnicza/ farmerska	Wiedza związana z gospodarstwem rolnym.
Wiedza chłopska *[peasant knowledge]*	Wiedza zdominowana, sugeruje podległość.
Mała tradycja *[Little tradition]*	Wiedza ustna, kontrastowana z wielka tradycją, wiedzą książkową.
Wiedza społeczności	Wiedza podzielana w poszczególnych grupach społecznych
Wiedza kulturowa/ poznanie kulturowe	Wiedza kulturowo zintegrowana i zorientowana na praktykę.
Etnowiedza *[ethnoscience]*	Odwołująca się do systematycznego charakteru modeli naturalnych; przykłady to etnobiologia, etnomedycyna, etnofarmakologia itd.
Wiedza codzienna, poznanie przyziemne, zdrowy rozsądek	Wiedza nieformalna, aplikacyjna, kontrastowana z wiedzą akademicką, specjalistyczną, ekspercką.

Termin	Akcent znaczeniowy: najważniejszy aspekt, konotacje, sugerowany zakres, logiczne opozycje
Know-how, umiejętności praktyczne *[savoir faire fr.]*	Wiedza zorientowana na praktykę.
Wiedza/mądrość eksperymentalna	Wiedza związana z doświadczeniem, z metodą prób i błędów, eksperymentami na małą skalę, kontrastowana z wiedzą teoretyczną, ogólnikowymi spekulacjami.
Wiedza konkretna *[science concrete fr.]*	Oparta na życiu codziennym, na obserwacjach.

Źródło: Opracowane na podstawie Antweiler, 2004.

Przedstawiona różnorodność ujęć definicyjnych wiedzy lokalnej wynika z tego, że jest to problem będący przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. Wymienić można tu antropologię, socjologię wiedzy, studia nad rozwojem, psychologię kognitywną czy filozofię. Niezbędne wydaje się więc przyjęcie w dalszej części rozprawy jednego, spójnego rozumienia terminu „wiedza lokalna", tak aby można było się do niego w sposób klarowny odwoływać.

Oparcie się na dychotomicznych zestawieniach, takich jak: „nauka kontra mądrość ludowa", „eksperci kontra zwykli ludzie" czy „teoria kontra praktyka", prowadzi do zbyt daleko idących uproszczeń. Jak pisze Antweiler *„wiedza lokalna może podzielać pewne cechy z nauką i innymi sposobami poznania. Musimy myśleć o niej jako fenomenie wywodzącym się z uniwersalnego potencjału ludzkości, mającym jednak w każdym przypadku specyficzną, kulturowo i środowiskowo zakorzenioną treść."*[50] Kontrowersyjne jest także koncentrowanie się na tym elemencie, który akcentuje opozycję pomiędzy wiedzą lokalną a zachodnim paradygmatem nauki. Powoduje to bowiem ograniczenie tego typu wiedzy jedynie do wybranych obszarów geograficznych i kulturowych, wprowadzając dodatkowo wątek rozróżnień na alternatywne modele nauki. Z kolei nurt interpretacyjny kładący nacisk na miejscowy – w sensie angielskiego określenia

[50] Ch. Antweiler. 2004, s. 2.

indigenous – wymiar wiedzy lokalnej ma silne konotacje wartościujące. W środowiskach ekologów ludności autochtonicznej przypisuje się często miano posiadaczy „złotej recepty" na problemy ekologiczne świata. Według licznych stanowisk w ramach dyskusji o rozwoju „wiedza miejscowych" jest z założenia synonimem „zrównoważenia" (sustainability). Na przeciwnym biegunie sytuują się poglądy widzące w wiedzy autochtonów emanację „prymitywnego umysłu", zacofania czy irracjonalności – a przez to główną przeszkodę w rozwoju. Ten bagaż politycznych konotacji sprawia, że *„w międzynarodowym dyskursie trudno odwoływać się do pojęcia indigenous w sposób neutralny moralnie czy apolityczny."*[51]

Najtrafniejsze wydaje się zatem definiowanie wiedzy lokalnej w odwołaniu do atrybutu lokalności. Przykładem niech będzie definicja Antweiler'a *„Wiedza odwołująca się do faktów, umiejętności i zdolności jest lokalna do tego stopnia, w jakim elementy te są nabywane i aplikowane przez ludzi w odniesieniu do lokalnych celów, sytuacji i problemów"."[…] Przymiotnik „lokalna" nie jest tu jednak rozumiany w sensie ścisłym, to jest przez odwołanie do konkretnej lokalizacji, ale raczej dotyczy wiedzy, która jest kulturowo i ekologicznie zakorzeniona. Wiedza lokalna może być także odnoszona do większych obszarów/ regionów. Na przykład wśród ludzi przemieszczających się regularnie (nomadów, letników, migrantów sezonowych) wiedza lokalna może odnosić się do szlaków cyklicznych podróży bądź kilku lokalizacji."*[52] Ten sam autor wskazuje również, że wiedza lokalna nie powinna być traktowana jako „system wiedzy", gdyż niekoniecznie reprezentuje sobą całościowy system. Co istotne, aktywności skorelowane z wiedzą lokalną niekoniecznie są „zrównoważone" czy sprawiedliwe społecznie. Wiedza lokalna ma zarówno praktyczny jak i społeczny wymiar. Składa się nie tylko z informacji, ale także z umiejętności i zdolności.

[51] R. F. Ellen, H. Hollis. 2004. *Introduction*, [w:] *Indigenous environmental knowledge and its transformations* (za:) Ch. Antweiler. 2004.

[52] Tamże, s. 3.

Model rozwoju neo-endogennego a znaczenie wiedzy lokalnej

Dowartościowanie znaczenia roli wiedzy lokalnej wiąże się ściśle z mechanizmem, który jest siłą napędową modelu zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Jednoczesne wykorzystywanie zasobów lokalnych, w połączeniu z pozyskiwaniem środków zewnętrznych, tworzą innowacyjny: neo-endogenny mechanizm rozwojowy. Jego istotą jest uczestnictwo samych zainteresowanych w formułowaniu i aplikacji strategii rozwojowej we współpracy z innymi aktorami społecznymi.

Postulat wykorzystywania zasobów wiedzy lokalnej w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich wynika z tego, iż to właśnie wiedza lokalna jest elementem umożliwiającym uruchomienie mechanizmu rozwoju neo-endogennego (czyli optymalnej kombinacji zasobów wewnętrznych i zewnętrznych). Dzieje się tak poprzez opisany poniżej schemat „zapośredniczenia". W ponowoczesnym społeczeństwie wiedza lokalna powinna wchodzić w relacje z wiedzą naukową, aby wykorzystując się wzajemnie, zapewnić zrównoważoną adaptację do zmieniających się dynamicznie warunków. Wiedza lokalna może więc spełniać funkcję pośrednika, przy użyciu którego koncepcje naukowe dadzą się zrealizować w konkretnych realiach danego obszaru wiejskiego. Innymi słowy, wiedza lokalna zapośrednicza ogólne rozwiązania rozwojowe do specyfiki poszczególnych terytoriów. Jest to o tyle istotne, że rezultatem takiej organizacji projektów rozwojowych jest poprawa ich efektywności oddziaływania na środowisko lokalne.

Zakorzenione w tradycji i praktyce zbiorowe doświadczenie mieszkańców obszarów wiejskich jest traktowane jak przeszkoda na drodze do nowoczesności, z czym mamy do czynienia w modelu rozwoju egzogennego. Podobna sytuacja jest w modelu post-produkcyjnym, wiedza lokalna jest mało użyteczną otoczką rolnictwa, które staje się aktywnością niszową. Wiedza lokalna zyskuje w kontekście mechanizmu neo-endogennego status strategicznego zasobu, tym cenniejszego, że pozwalającego na optymalne wykorzystanie wszystkich pozostałych zasobów na danym terytorium (tabela 3).

Tabela 3. Neo-endogenny model rozwoju obszarów wiejskich

Kluczowe zasady	Interakcja pomiędzy siłami lokalnymi i globalnymi
Siła napędowa	Globalizacja, gwałtowne zmiany technologiczne w sposobach komunikacji i przekazu informacji.
Funkcje obszarów wiejskich	Gospodarka oparta na wiedzy, aktywny udział podmiotów lokalnych w wewnętrznych i zewnętrznych sieciach oraz w działaniach prorozwojowych.
Główne problemy rozwoju obszarów wiejskich	Alokacja zasobów i konkurencyjność w globalnym środowisku.
Skupienie się na rozwoju obszarów wiejskich	Wzmacnianie lokalnego potencjału i udziału podmiotów w kierowaniu lokalnymi i zewnętrznymi siłami dla własnych korzyści.
Krytyka	Działa na poziomie niewystarczających dowodów empirycznych.

Źródło: Emilio Galdeano-Gómez, José A. Aznar-Sánchez and Juan C. Pérez-Mesa, 2010, s. 62.

To właśnie dzięki znajomości specyfiki miejscowych realiów można zdiagnozować i w pełni zdyskontować lokalny potencjał rozwojowy. Co więcej, wiedza lokalna ma do spełnienia rolę swoistego pośrednika, katalizującego adaptację nowych rozwiązań na gruncie konkretnych społeczności. Dzięki takiemu „zapośredniczeniu" możliwe jest uniknięcie błędów wynikających z szablonowego implementowania „uniwersalnych" projektów, co w efekcie prowadzi do dysfunkcjonalnych rozwiązań (np. negatywne doświadczenia modernizacyjnej filozofii pierwszego etapu Wspólnej Polityki Rolnej). Innymi słowy, umiejętne korzystanie z bogactwa wiedzy lokalnej stwarza warunki do efektywnego współdziałania zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, a tym samym do zrównoważonego rozwoju.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że docenienie znaczenia wiedzy lokalnej, oznacza równocześnie dowartościowanie samych społeczności wiejskich. Odwołując się ponownie do Becker'a, Sillitoe i Pottier'a, *„badania nad wiedzą lokalną promują jednocześnie podejmowanie decyzji przez zwykłych ludzi, w społecznościach i poprzez miejscowe struktury i instytu-*

cje."[53] W tym ujęciu nie są one przedmiotem w projektowanych odgórnie strategiach ani też „kłopotliwą grupą". Są natomiast istotnym partnerem w procesach rozwojowych, którego bezpośrednio dotyczą zarówno przebieg jak i skutki kreowanych przemian. Ten aspekt podkreśla szczególnie mocno Christopher Ray, widząc sedno endogenności właśnie w oddolnym charakterze rozwoju. Twierdzi on nawet, że przymiotnik endogenny można z powodzeniem zastępować określeniem „uczestniczący", gdyż w pełni oddaje on sens neo-endogennego ujęcia[54] .

Siła napędowa rozwoju lokowana jest w zewnętrznych obszarach lokalnych społeczności, które są efektem procesu globalizacji. Szczególnie zmiany związane z komunikacją są szansą korzystania z zasobów innych społeczności. Funkcje, jakie powinny być rozwijane na obszarach wiejskich, to sieciowanie lokalnych podmiotów pomiędzy sobą i wchodzenie do zewnętrznych sieci po to, by wzmacniać działania prorozwojowe. Dzięki wzmacnianiu lokalnego potencjału i wykorzystywaniu zewnętrznych sił na rzecz rozwoju lokalnej społeczności możliwa jest poprawa jakości życia na obszarach wiejskich. Są jednak pewne zagrożenia, to alokacja zasobów i globalna konkurencja. Na koniec trzeba również wspomnieć o krytyce tego paradygmatu. Model rozwoju neo-endogennego powstał stosunkowo niedawno i wciąż brakuje wystarczającej liczby opracowań empirycznych, które mogłoby świadczyć o jego przydatności w tworzeniu polityki społecznej wobec obszarów wiejskich.

Podsumowanie

We współczesnym społeczeństwie motorem przemian stały się technologie informacyjno-komunikacyjne. W wyniku ich masowego zastosowania utworzył się nowy typ społeczeństwa, zwany społeczeństwem wiedzy, dla którego podstawowym dobrem stała się informacja. Program LEADER z założenia bazuje na wiedzy różnych aktorów społecznych mających wpływ na rozwój lokalny. Różne typy wiedzy wy-

[53] Tamże, s. 18.

[54] Ch. Ray. 2006. *Neo-endogenous rural development in the EU*, in: P. Cloke, T. Marsden, P. H. Mooney (eds), *Handbook of Rural Studies*, London, Sage, 278–291.

korzystywane w przygotowaniu Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR), następnie w realizacji tej strategii, są gwarancją skutecznych działań. Wiedza naukowa, menedżerska i lokalna związane są różnymi instytucjami, które współpracując ze sobą, tworzą sieć współpracy, dzięki której zwiększa się kapitał społeczny mieszkańców lokalnych społeczności. Poprzez powstałe sieci współpracy następuje transfer wiedzy we wszystkich kierunkach. Działanie zgodnie z modelem neo-endogennego rozwoju daje szanse transferu wiedzy w dół do mieszkańców wsi, ale również to mieszkańcy wsi będący depozytariuszami wiedzy lokalnej przekazują ją do instytucji odpowiedzialnych za wytwarzanie wiedzy naukowej i menedżerskiej. Potwierdzeniem istnienia tego mechanizmu rozwoju są słowa jednego z respondentów biorącego udział w badaniu sieci LGD: *Dla nowych organizacji to ważne aby wiedzieć, że jest sieć, że w sieci jest wiedza, są informacje, jest doświadczenie, tożsamość i konsultacje. To wszystko jest do wykorzystania przez członków LGD.*[55] Trudno przesądzić, który z typów wiedzy pełni ważniejszą rolę w rozwoju społecznym. W oparciu o prowadzone przez naukowców badania nad rozwojem lokalnym można stwierdzić, że wiedza lokalna jako potencjał rozwojowy obszaru rzadko jest wymieniana. Najczęściej wymienianym czynnikiem rozwoju lokalnego jest renta położenia i bogactwa naturalne.[56] O tym, że wiedza lokalna jest cennym zasobem obszarów wiejskich, mogącym stanowić podstawę rozwoju, najlepiej świadczą sukcesy związane z wdrażaniem LSR przez LGD. Wykorzystanie wiedzy lokalnej wpływa pozytywnie na efekty realizowanych projektów dzięki zaangażowaniu lokalnych aktorów życia społecznego i współpracy z instytucjami na poziomie regionalnym i krajowym. Skuteczne wykorzystanie zasobów tradycyjnej wiedzy lokalnej w projektach wymaga współudziału innych typów wiedzy, przy czym należy zaznaczyć, że kluczową kwestią jest rola wiedzy menedżerskiej w organizacji takiego współdziałania. W podejściu LEADER realizowana jest zasada wielopoziomowego zarządzania. W procesie wdrażania tego programu uczestniczą instytucje publiczne

[55] Raport cząstkowy z badania techniką Zogniskowanego Wywiadu Grupowego, s. 6.

[56] P. Nowak. 2012. *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce po integracji z Unią Europejską w opinii lokalnych elit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

różnych szczebli, od poziomu lokalnego, poprzez regionalny oraz krajowy, aż do europejskiego, a także lokalni partnerzy społeczni i gospodarczy. Na podkreślenie zasługuje fakt, że proces sieciowania odbywa się na wszystkich poziomach i – co jest szczególnie ważne – biorą w nim udział osoby i instytucje z różnych sektorów. Dzięki nowym technologiom informacyjno-komunikacyjnym, nawet w okresie pandemii CoViD-19, transfer wiedzy odbywał się, dzięki czemu nowa perspektywa finansowa w Unii Europejskiej była konsultowana na poziomie lokalnym. Coraz częściej można zaobserwować odchodzenie od działań rozwojowych zgodnych z popularnym dawniej stwierdzeniem „myśl globalnie, działaj lokalnie", w gruncie rzeczy zawierającym ukryte założenie o dominacji tego, co globalne nad tym co lokalne. Dzisiaj coraz większej liczbie działań, związanych z rozwojem lokalnym, przyświeca stwierdzenie: „myśl lokalnie, działaj globalnie". Uzasadnienie takiego przesłania wymaga jednak poddania refleksji nie prostych relacji tego co lokalne z tym co globalne, ale bardziej złożonego mechanizmu rozwojowego, stanowiącego istotę społeczeństwa zglobalizowanego.

4. Upowszechnianie wiedzy dotyczącej zarządzania projektami z zakresu rozwoju obszarów wiejskich

Rozwój obszarów wiejskich wpisuje się w fundamenty strategii Europa 2020. Realizacja zapisanych w niej celów wymaga tworzenia, wdrażania w praktyce i upowszechniania informacji, wiedzy, innowacji (nowych produktów, technologii), sposobów organizacji i współpracy. Obszar wiejski, rozwój, wiedza oraz upowszechnianie wiedzy to pojęcia, które – z uwagi na kryteria przyjmowane do określenia ich istoty – mają wiele definicji. Stąd wyjaśnienia wymagają właśnie te pojęcia.

Obszar wiejski – to generalnie przestrzeń wielofunkcyjna, gdzie realizowane są różne formy przedsięwzięć spełniających potrzeby jego mieszkańców. W definiowaniu obszaru wiejskiego wymagany jest pewien zakres elastyczności z uwagi na zmienność jego uwarunkowań historycznych, demograficznych, społecznych i ekonomicznych, a także krajobrazowych.

Rozwój – w encyklopedycznym ujęciu – to proces ukierunkowanych zamian, składający się z określonych faz rozwojowych danego układu (np. gminy), wykazujący możliwe do stwierdzenia pozytywne zmiany w określonych dziedzinach i w określonym czasie.[57] W naukach zarządzania pojęcie rozwoju ma wymiar wieloaspektowy i obejmuje m.in. rozwój gospodarczy, społeczny, organizacyjny, rozwój obszarów wiejskich, który z założenia powinien być rozwojem zrównoważonym, a więc obejmującym całościowo zarówno sferę gospodarczą, społeczną, jak i przyrodniczą, w którym podstawę rozwoju stanowi środowisko naturalne, narzędziem rozwoju jest gospodarka, a celem jest dobrobyt społeczeństwa.

[57] *Encyklopedia popularna PWN*. 2020. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Wiedza – w rozumieniu encyklopedycznym – definiowana jest jako ogół wiadomości i umiejętności w jakiejś dziedzinie, osiągnięty dzięki uczeniu się i doświadczeniu życiowemu; jako zasób wiadomości z określonej dziedziny; oraz jako świadomość, bądź uświadamianie sobie czegoś.[58] Natomiast upowszechnianie/dyfuzja wiedzy w odniesieniu do zarządzania – to tworzenie warunków do permanentnego kreowania pomysłów innowacyjnych, kreowania nowych rozwiązań, nowych technologii, nowych usług.[59]

Pojęcia te zostały szerzej omówione w dalszej części tego rozdziału.

Wiedza i upowszechnianie wiedzy

Wychodząc z założenia, iż współczesna organizacja – w odniesieniu do realizowanego projektu LGD czy organizacji sieciowej LGD – ma za zadanie łączyć wysiłki dla rozwoju obszarów wiejskich, wybór podejścia do zarządzania projektami zmierzającymi do tego rozwoju wymaga wiedzy. Czym zatem jest wiedza? W odniesieniu do współczesnych organizacji, wiedza postrzegana jest jako kluczowy zasób organizacji, zespołów zarządczych, grup czy indywidualnych osób. Wiedza to także ogromny zasób informacji pochodzących zarówno ze źródeł wewnętrznych jak i zewnętrznych, który przekształcany i systematyzowany tworzy nową wiedzę, a ta następnie jest upowszechniana w całej organizacji, stając się podstawą tworzenia nowych technologii, nowych produktów, czy udoskonalonych usług.[60] W odniesieniu do pracowników, wiedza to zasób ich wiadomości i umiejętności niezbędnych do pełnienia obowiązków na określonym stanowisku. Powinna ona być ściśle związana z trzema grupami umiejętności, a mianowicie: umiejętnościami koncepcyjnymi (odnoszącymi się do koordynowania i integrowania działań organizacji); umiejętnościami technicznymi (dotyczącymi metod, technik i wiedzy

[58] *Słownik współczesnego języka polskiego,* t. 2, 1998. Wyd. Wilga, Warszawa, s. 513.

[59] M. Kłak. 2010. *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. WSEiP, Kielce.

[60] M. Morawski, *Problematyka upowszechniania wiedzy między jednostkami organizacyjnymi uczelni*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.

w określonej, specjalistycznej dziedzinie); umiejętnościami społecznymi (dotyczącymi zdolności współpracy z innymi ludźmi, zdolności rozumienia ich dylematów i motywowania do działania). Te trzy rodzaje umiejętności są niezbędne w każdej działalności, lecz hierarchia ich wykorzystania zależy w dużej mierze od zajmowanej pozycji zawodowej czy społecznej w danej organizacji.[61] Wiedza to także element procesu budowania strategii zarządzania organizacją.

Istotą organizacji opartej na wiedzy jest jej dynamika zarówno w tworzeniu i przekształcaniu struktur organizacyjnych, jak i działań skupionych wokół wiedzy i budowanych na wiedzy. Dynamika zmian w każdej organizacji (w tym LGD i ich sieci) i jej otoczeniu oparta jest na kompetencjach członków danej organizacji, a więc ich wiedzy i umiejętnościach wykorzystania tej wiedzy w inicjowaniu projektów, których celem jest nie tylko rozwój samej organizacji, ale przede wszystkim aktywizacja społeczna i zawodowa lokalnych społeczności, rozwój gospodarczy obszarów wiejskich, odpowiedzialne kształtowanie środowiska naturalnego i podnoszenie jakości życia mieszkańców. Tak więc wiedza i jej umiejętne wykorzystanie może stać się podstawą sukcesu każdej organizacji.

Wiedza to także podstawa budowy kultury organizacji opartej na wartościach. Kultura organizacji – to wspólny dla członków organizacji zbiór ważnych pojęć, rozumianych jednoznacznie i świadomie przestrzeganych. Te pojęcia to przede wszystkim: wartości, normy (zasady zachowań), postawy i przekonania ujęte w formie różnego rodzaju kodeksów, ale też przestrzeganych zwyczajowo. Wartości to inaczej przedmiot względnie trwałych dążeń organizacji jako całości i jako dążeń grup oraz indywidualnych jej członków. W tym znaczeniu wartości tworzą wspólne więzi członków organizacji. Wartości są przyjmowane/uznawane przez członków organizacji, ponieważ organizacja podaje jej członkom powody, dlaczego mają postępować w określony sposób. Wartości odpowiadają więc na pytanie *dlaczego?* (Dlaczego coś jest naszym celem? Dlaczego do czegoś zmierzamy? Dlaczego to, co robimy jest dobre dla naszej organizacji? I dobre dla otoczenia naszej organizacji? Dlaczego postępujemy w sposób określony przez organizację?). Pojęcia odnoszące się do

[61] J.A.F., Stoner, R.E. Freeman, D.R. jr. Gilbert. 2011. *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

kultury organizacji to także prawa (czyli uprawnienia do podejmowania określonych działań przez określone osoby), obowiązki (czyli zobowiązania do podejmowania określonych działań lub do postępowania w zgodzie z prawem), a także artefakty kulturowe, czyli produkty, usługi, czy nawet wzory zachowań, będące obrazem kultury danej organizacji i odzwierciedleniem tego, czym ta organizacja jest dla jej członków. Kultura organizacji stanowi zatem ramy odniesienia, wyznaczając pracownikom ich codzienne zachowania, umożliwiające podejmowanie decyzji prowadzących do osiągania celów organizacji. Kultura organizacji dostosowana jest do czterech funkcji zarządzania: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Można zatem stwierdzić, iż w istocie poprzez kulturę organizacji definiowane są jej cele, a więc w efekcie kultura wyznacza cele organizacji.

Z punktu widzenia zarządzania wiedzę można podzielić na jawną i ukrytą. Wiedza jawna to dwie grupy elementów: (a) dane liczbowe oraz fakty i zdarzenia niepoddane analizie, a także (b) informacje będące uporządkowanymi danymi, które można wykorzystać w procesie podejmowania decyzji. Obie te grupy elementów wiedzy jawnej przechowywane są na nośnikach elektronicznych. Drugi rodzaj wiedzy to wiedza ukryta – wiedza, która odnosi się do kapitału intelektualnego, cechującego się mądrością, inteligencją, umiejętnością twórczego myślenia, a więc potrafiącego pozyskać wiedzę, przekształcić ją, uczyć się dzięki niej, wytworzyć nową wiedzę i wykorzystać ją w sposób innowacyjny (tabela 4).

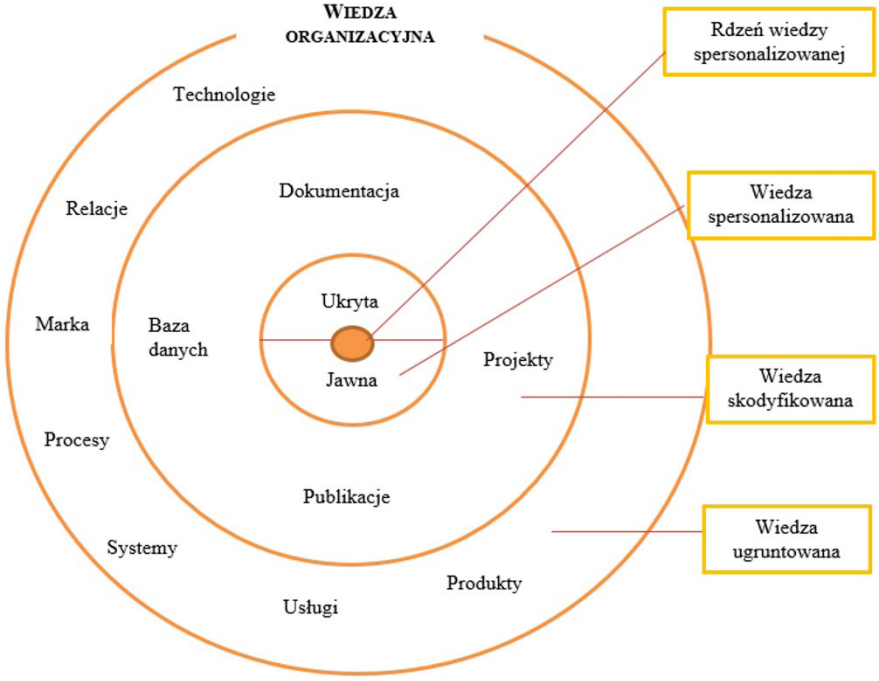
Tabela 4. Typy i nośniki niematerialnych zasobów organizacji

<table>
<tr><th>Typy wiedzy</th><th colspan="2">Elementy składowe</th><th>Nośniki wiedzy</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Wiedza ukryta</td><td rowspan="2">Kapitał intelektualny</td><td>Mądrość
(inteligencja, myślenie twórcze)</td><td rowspan="2">Czynnik osobowy
Ludzie</td></tr>
<tr><td>Wiedza</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Wiedza jawna</td><td colspan="2">Informacje</td><td rowspan="2">Czynnik bezosobowy IT</td></tr>
<tr><td colspan="2">Dane</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie na podstawie M. Kłak, 2010.

W organizacji wiedza ukryta i jawna stanowią wiedzę spersonalizowaną, której kluczowym elementem jest rdzeń, ponieważ pozwala on na przekształcanie wiedzy spersonalizowanej na wiedzę skodyfikowaną i ugruntowaną oraz odwrotnie – wiedzę ugruntowaną odnieść do skodyfikowanej, następnie do spersonalizowanej i w końcu do rdzenia wiedzy spersonalizowanej (rys. 1). Decyzję o wykorzystaniu posiadanej wiedzy organizacyjnej podejmuje osoba, która dysponuje tą wiedzą oraz posiada umiejętności przekształcania tej wiedzy.[62]

Rys. 1. Typy wiedzy w organizacji



Źródło: B. Mikuła. 2005. *Geneza, przesłanki i istota zarzadzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Upowszechnianie – odwołując się do słownikowego wyjaśnienia tego terminu – to sprawienie, by coś stało się powszechnie znane, ogólnie do-

[62] Tamże, s. 18, 19.

stępne, a więc powszechnie akceptowane i stosowane.[63] Powszechnym jest pogląd, iż wiedza jako zasób niematerialny nie zużywa się w procesie jej udostępniania. Pogląd ten zdaniem J. Kisielnickiego jest słuszny jednak tylko do pewnego stopnia. Wiedza zarchiwizowania rzeczywiście nie zużywa się. Natomiast wiedza upowszechniana podlega w procesie dyfuzji działaniom czasu i zmieniającym się warunkom wewnętrznym i warunkom otoczenia. Wpływają one bowiem w znaczącym stopniu na rozwój organizacji, gdyż umożliwiają współdziałanie wszystkich zasobów organizacji w procesie tego rozwoju poprzez wprowadzanie innowacyjności w działaniu i wprowadzaniu innowacyjnych produktów na rynek. Ponadto wartością wiedzy jest jej aktualność. Wiedza archiwalna wraz z upływem czasu staje się mniej lub zupełnie bezużyteczna, a nawet może okazać się szkodliwa. Podobnie, wyższą wartość może mieć wiedza będąca w dyspozycji jednej osoby niż ta sama wiedza będąca w dyspozycji wielu osób.

Mimo powyższych zastrzeżeń, dyfuzji wiedzy nie można zatrzymać. Transfer wiedzy sprawia, iż wiedza ta nabiera wartości, ponieważ wzbudza zainteresowanie, staje się powszechnie dostępna, staje się użyteczna, przyczynia się do rozwoju intelektualnego, społecznego, ekonomicznego. Staje się inspiracją dla twórców nowych technologii, nowych sposobów organizacji i zarządzania, staje się elementem tworzenia nowej wiedzy, a w rezultacie do efektywnego jej wykorzystania. A zatem *wiedza nosi znamiona produktu odnawialnego*. Dzieląc się wiedzą i informacjami, pozbawiamy się wyłącznej kontroli nad jej wykorzystaniem, ale poprzez transfer wiedzy otwieramy innym możliwości uczenia się i inicjowania innych sposobów wykorzystania pozyskanej wiedzy i wprowadzania innowacji w sektorach gospodarczym i społecznym.

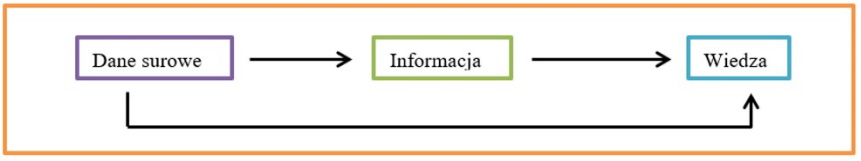
W odniesieniu do zarządzania projektami – upowszechnianie wiedzy to świadomy transfer wiedzy niezbędnej do prawidłowego zarządzania procesem realizacji projektu, począwszy od inicjowania projektu, następnie jego planowania, wyboru wykonawcy, po wdrażanie projektu (w tym wykonywanie zadań zgodnych z harmonogramem realizacji, monitorowaniem i oceną osiągania założonych wskaźników, ewaluacją uzyskanych wyników, komunikacją wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem).

[63] *Słownik współczesnego języka polskiego,* t. 2, 1998. Wyd. Wilga, Warszawa, s. 476.

Z uwagi na to, iż transfer wiedzy w procesie zarządzania jest procesem świadomym, przygotowanym w sposób systemowy, jego konsekwencją jest doskonalenie kapitału społecznego organizacji i jej otoczenia poprzez zwiększanie kompetencji w zakresie wiedzy i umiejętności przygotowania projektów, których celem jest rozwój organizacji, a także poprzez zintegrowane działania rozwój zrównoważony jej otoczenia społecznego, gospodarczego i przyrodniczego.

W praktyce terminy *wiedza* i *informacja* często stosuje się zamiennie. Jednak w teorii te dwa terminy mają różne definicje. Generalnie informacja jest elementem procesu komunikowania, określanym jako pewien strumień transmitowanych wiadomości. Podobnie definiują informację I. Nonaka i H. Takeuchi, którzy odróżniają informację od wiedzy, definiując tę pierwszą właśnie jako strumień wiadomości, natomiast wiedzę jako wytwór informacji. Twierdzą ponadto, iż wiedza jest silnie zakorzeniona w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy informacji i wiedzy.[64] Stąd relacje między informacją a wiedzą można określić jako bezpośrednie, ponieważ informacja jest źródłem wiedzy i kształtuje wiedzę, ale też jako pośrednie, ponieważ informacja jest ogniwem pośrednim w transferze zbioru przekształconych wcześniej danych. Wynika stąd, iż wiedzę możemy czerpać także bezpośrednio z analizy danych surowych – zwracają na ten fakt Turban E. i Aronson J.E., prezentując te relacje w formie graficznej (rys. 2).[65]

Rys. 2. Relacje między danymi surowymi, informacją a wiedzą.



Źródło: opracowanie na podstawie Turban E., Aronson J.E., 2001.

[64] I. Nonaka, H. Takeuchi. 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wyd. Poltext, Warszawa.

[65] E. Turban, J. E. Aronson. 2001. *DSS and Intelligent Systems*, Wyd. Prentice Hall, New Jersey.

Niezwykle istotnymi cechami informacji są aktualność, dokładność, kompletność i odpowiedniość. Aktualność jest funkcją sytuacji zarządzającego organizacją, a więc oznacza dostępność informacji niezbędnej do podjęcia przez niego działań zarządczych. Dokładność informacji oznacza wiarygodność opisu rzeczywistości. Kompletność informacji to pełny obraz sytuacji, zawierający wszelkie fakty i szczegóły niezbędne do podejmowania decyzji. I wreszcie odpowiedniość to inaczej adekwatność informacji do potrzeb, użyteczność w danej sytuacji. Cechy te są nie do przecenienia we wszystkich procesach zarządczych, w tym w procesach zarządzania projektami.

Proces zarządzania projektami

Zarządzanie projektami definiowane jest jako działanie, którego celem jest spełnienie wymagań projektu, a więc realizacja założonego celu (lub w przypadku dużych projektów – realizacja dodatkowo kilku celów szczegółowych). Narzędziami wykorzystywanymi w zarządzaniu projektami są dostępna wiedza, umiejętności oraz odpowiednie, tzn. skuteczne metody i techniki.[66] Zarządzanie projektami można określić także jako zbiór logicznie uporządkowanych działań wykonywanych po to, aby osiągnąć wyznaczone przez kierującego projektem cele główne i pośrednie w określonym czasie i przy wykorzystaniu określonych zasobów intelektualnych, materialnych i organizacyjnych.[67]

Natomiast projekt to pojęcie o szerokim znaczeniu, ponieważ odnosi się ono zarówno do tworzenia czegoś nowego, jak i do modernizacji już istniejącego, a także do wprowadzania zmian technologicznych w produkcji, wprowadzenia nowego produktu na rynek, czy zmian organizacyjnych w działalności firmy. Pojęcie projekt obejmuje zatem zarówno duże jak i małe przedsięwzięcia.[68] Mimo iż cechą charakterystyczną projektów jest

[66] K. Redlarski. 2016. *Podstawy zarządzania projektami w ujęciu klasycznym*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, s. 11.

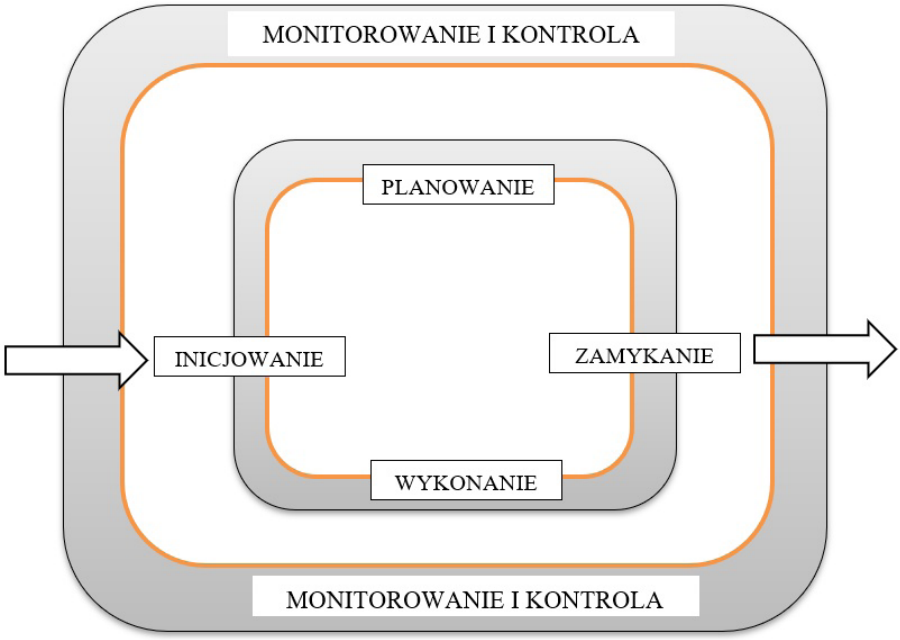
[67] J. Kisielnicki. 2014. *Zarządzanie projektami*, Oficyna a Wolter Kluwer Business, Warszawa, s. 19.

[68] Tamże, s. 15.

ich indywidualna niepowtarzalność i unikalność, to cechą wspólną jest to, iż każdy z projektów charakteryzuje się dużym stopniem złożoności i nieprzewidywalności, oraz to, iż każdy z nich jest trudny do oszacowania. Wśród wielu rodzajów projektów, wyróżnić można trzy główne, a mianowicie projekty techniczne, których efektem jest wytworzony nowy produkt, projekty organizacyjne (np. wytworzenie nowej usługi), projekty innowacyjne, których efektem jest konkretny rezultat (np. nowa wiedza).[69]

Proces zarządzania projektami według standardu PMBOK[70] (rys. 3) wykonywany jest w czterdziestu dwu procesach zarządczych pogrupowanych w pięć głównych grup: inicjacja i rozpoczęcie prac, planowanie, realizacja, monitorowanie i kontrola, zakończenie i zamykanie projektu.

Rys. 3. Proces zarządzania projektem według standardu PMBOK



Źródło: Opracowanie na podstawie P. Habela. 2011. *Metodyki zarządzania projektem*, Wyd. PJWSTK, Warszawa.

[69] K. Redlarski, *Podstawy zarządzania*…, s. 11.

[70] Project Management Body of Knowledge – standard zarządzania projektami opracowany przez Project Management Institute w 1996.

Na pierwszym etapie tego procesu pojawia się koncepcja projektu, a wynikiem tego etapu powinna być karta projektu. Kolejny etap to planowanie projektu, którego efektem powinien być plan zarządzania projektem określający sposób realizacji projektu oraz plan monitorowania i kontroli wykonywanych prac i osiągania założonych rezultatów na poszczególnych etapach. Faza wykonawcza to kolejny etap realizacji projektu, której rezultatem powinny być zaakceptowane osiągnięte w ramach projektu produkty cząstkowe. I wreszcie faza zamykania projektu – to formalna procedura przekazywania uzyskanych rezultatów, wraz z analizą i podsumowaniem prac projektowych. Wynikiem zakończenia realizacji projektu powinno być jego zamknięcie i archiwizacja dokumentacji.

Projekty związane z rozwojem obszarów wiejskich

Pojęcie obszarów wiejskich nie jest jednoznaczne, ponieważ tematyką tą zajmują się różne dziedziny nauki, począwszy od prawa, poprzez ekonomię, po socjologię. Można także spojrzeć na to pojęcie przez pryzmat rolnictwa, geografii czy etnografii. Pojęcie obszary wiejskie można zatem rozpatrywać w odniesieniu do polityki gospodarczej (rolnej), znaczenia dla mieszkańców wsi, a także w odniesieniu do ustawodawstwa związanego z rozwojem tych obszarów. Dopiero przez pryzmat tych trzech głównych znaczeń można odnieść się do uniwersalnej definicji obszaru wiejskiego w ramach prawa i kierowanych dla tych obszarów programów rozwoju wspieranego przez programy Unii Europejskiej.

W Unii Europejskiej pojęcie *obszary wiejskie* występuje zarówno na poziomie unijnym jak i krajowym. Definicja obszarów wiejskich podlegała jednak stopniowej ewolucji wraz z rozwojem struktur organizacyjnych i polityk Unii Europejskiej. Nie ma ujednoliconych kryteriów definiowania obszarów wiejskich w Unii Europejskiej. EUROSTAT określa obszar wiejski jako teren, na którym gęstość zaludnienia jest niższa niż 100 osób na 1 km^2. Podobne kryterium stosuje Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), lecz kryterium to określa jako gęstość zaludnienia do 150 osób na 1 km^2. W Polsce – według definicji Głównego Urzędu Statystycznego – jest to teren położony poza granicami administracyjnymi miast, a więc gminy wiejskie oraz obszary wiejskie usytu-

owane na terenie gmin miejsko-wiejskich. Brak powszechnej, jednolitej definicji i ścisłych kryteriów definiowania obszarów wiejskich miał swoje odzwierciedlenie w poszczególnych okresach programowania Unii Europejskiej oraz poszczególnych programach rozwoju. Stąd bardzo trudno jest dokonać generalnej klasyfikacji tych obszarów w Polsce, jakkolwiek takie próby podejmowane były przez wielu badaczy. Z założenia rozwój obszarów wiejskich – podobnie do rozwoju całego kraju – powinien być rozwojem zrównoważonym, stąd podejmowane próby określenia czynników, jakie wpływają na rozwój.

Przyjmując założenie, iż każdy rozwój jest procesem naturalnym, uwarunkowanym zarówno zmianami wewnętrznymi (świadomym działaniem samorządów lokalnych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców lokalnych i obywateli), jak i warunkami otoczenia (instytucji państwa i rynku), uznano, że na rozwój obszarów wiejskich należy spojrzeć przez pryzmat czynników rozwoju.[71] Tymi czynnikami mogą być nie tylko wymieniane w definicjach obszaru wiejskiego – położenie geograficzne, czy wskaźnik demograficzny – ale także czynniki infrastrukturalne, np. zagospodarowania przestrzeni wiejskiej, zależności środowiskowe, czynniki ekonomiczne, społeczne (w tym aktywizacja społeczności lokalnej, edukacja), kapitał społeczny (w tym kontakty międzyludzkie, spójność społeczna, postawy obywatelskie) oraz działania promocyjne. Bardzo ważnym czynnikiem jest kapitał ludzki, który jest potencjałem odnawialnym i stale się powiększającym.[72] Kapitał ludzki jest podstawą budowy kapitału społecznego i według definicji POKL określany jest jako *„zasób wiedzy, umiejętności oraz potencjału ludzkiego, tkwiących w każdej jednostce i społeczeństwie jako całości, które określają zdolność do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz innowacyjności (możliwości tworzenia nowych rozwiązań)”*. Natomiast kapitał społeczny – w szerokim rozumieniu – to zasoby umiejętności, informacji, kultury, wiedzy i kreatywności jednostek oraz związki pomiędzy ludźmi i organizacjami.

.....

[71] K. Vinohradnik. 2011. *Lokalne grupy działania w zarządzaniu rozwojem gminy*, [w:] *Prawno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju lokalnego i regionalnego*, Wyd. PWSZ, Tarnów.

[72] G. Łukasiewicz. 2009. *Kapitał ludzki organizacji, Pomiar i sprawiedliwość*, PWN, Warszawa, s. 20.

Proponowana wcześniej koncepcja monofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich zmieniała się wraz z nowymi propozycjami i kierunkami rozwoju kreślonymi przez kolejne okresy programowania Unii Europejskiej i przekształcona została w koncepcję rozwoju wielofunkcyjnego. W odniesieniu do Polski – w dwu głównych kierunkach, a mianowicie restrukturyzacji rolnictwa oraz pozarolniczej działalności gospodarczej. Każdy kierunek rozwoju obszarów wiejskich zależy nie tylko od ich przestrzennych uwarunkowań, ale także od infrastruktury technicznej i społecznej, kapitału kulturowego i organizacyjnego społeczności wsi, oraz wsparcia instytucjonalnego.

Generalnie projekty rozwoju obszarów wiejskich wpisują się w programy zrównoważonego rozwoju. Programy wsparcia Unii Europejskiej kierowane na realizację projektów rozwoju obszarów wiejskich to przede wszystkim: Program Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Regionalne Programy Operacyjne. Celem głównym PROW 2014–2020 była poprawa konkurencyjności rolnictwa, zrównoważone zarządzanie zasobami naturalnymi i działania w dziedzinie klimatu oraz zrównoważony rozwój terytorialny obszarów wiejskich. W ramach tego programu mogły być realizowane projekty, które wpisywały się w priorytety unijnej polityki rozwoju obszarów wiejskich, a mianowicie: ułatwianie transferu wiedzy i innowacji w rolnictwie, leśnictwie i na obszarach wiejskich; poprawa konkurencyjności wszystkich rodzajów gospodarki rolnej i zwiększenie rentowności gospodarstw rolnych; poprawa organizacji łańcucha żywnościowego i promowanie zarządzania ryzykiem w rolnictwie; odtwarzanie, chronienie i wzmacnianie ekosystemów zależnych od rolnictwa i leśnictwa; wspieranie efektywnego gospodarowania zasobami i przechodzenia na gospodarkę niskoemisyjną i odporną na zmianę klimatu w sektorach: rolnym, spożywczym i leśnym; zwiększanie włączenia społecznego, ograniczanie ubóstwa i promowanie rozwoju gospodarczego na obszarach wiejskich.[73]

Wśród wielu działań planowanych do realizacji w minionym okresie programowania zaplanowano także kontynuację działań związanych z rozwojem zrównoważonym obszarów wiejskich. Wśród nich przedsię-

[73] www.gov.pl

wzięcia dotyczące rozwoju infrastruktury technicznej i przedsiębiorczości – realizowane zarówno indywidualnie jak i w ramach lokalnych strategii rozwoju wdrażanych w podejściu LEADER. Podejście to wzmacnia oddolne inicjatywy społeczności lokalnych, aktywizuje społeczność lokalną do wspólnego działania, kreuje postawy obywatelskie i dialog obywatelski, wzmacnia więzi lokalne i buduje sieci powiązań ponadlokalnych. Narzędziem wspierającym realizację projektów jest współpraca organizacji LGD w ramach sieci regionalnych, ponadregionalnych czy na platformie sieci krajowej. Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich jest organizacją informującą o polityce wobec rozwoju obszarów wiejskich, promującą inicjatywy, innowacyjne pomysły i projekty związane z rozwojem osobistym, społecznym i gospodarczym obszarów wiejskich. Jest także platformą wymiany informacji pomiędzy organizacjami, instytucjami, jednostkami samorządu terytorialnego, przedsiębiorcami, jednostkami naukowymi i badawczymi, lokalnymi organizacjami społecznymi, fundacjami i stowarzyszeniami, których celem działania jest podwyższanie poziomu jakości życia mieszkańców wsi. Jest zatem znaczącym ogniwem w sieci kontaktów, wspierającym indywidualne osoby oraz organizacje zaangażowane we wspólne działania we wdrażaniu Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Szczególnym partnerem KSOW są lokalne grupy działania – organizacje lokalne powstałe w wyniku inicjatyw oddolnych (podejście LEADER) i będące partnerstwami trzech sektorów: społecznego (pozarządowego), publicznego (jednostki samorządu terytorialnego) i prywatnego (przedsiębiorcy). Innym narzędziem wspierającym działalność lokalnych grup działania są sieci regionalne LGD. Ze wsparcia tych organizacji mogą korzystać zarówno LGD zrzeszone, jak i niezrzeszone w sieciach regionalnych.

Cele sieci regionalnych są podobne do celów KSOW, lecz odnoszą się do poziomu regionalnego, a środki prowadzące do osiągania założonych celów uzależnione i dostosowane są do zaplanowanych zadań. Dla przykładu kilka zadań Małopolskiej Sieci LGD: utworzenie regionalnej platformy organizacji działających na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, włączonej w sieć kontaktów na poziomie europejskim; budowanie partnerstwa pomiędzy członkami sieci regionalnej, w celu wspólnego, aktywnego uczestniczenia w kreowaniu polityki państwa oraz Unii Europejskiej wobec wsi i terenów wiejskich; propagowanie zrówno-

ważonego rozwoju obszarów wiejskich, z uwzględnieniem zarówno interesów gospodarczych mieszkańców, jak i wymogów ochrony dziedzictwa oraz krajobrazu kulturowego i przyrodniczego wsi; inicjowanie współdziałania na rzecz rozwoju cywilizacyjnego, społecznego, ekonomicznego obszarów wiejskich, w tym realizację wspólnych projektów przez kilka lokalnych grup działania wraz z innymi partnerami; opiniowanie aktów prawnych i podejmowanie inicjatyw legislacyjnych zmierzających do stanowienia prawa sprzyjającego zrównoważonemu rozwojowi obszarów wiejskich; występowanie do organów administracji publicznej oraz innych organizacji i instytucji z wnioskami dotyczącymi potrzeb mieszkańców wsi. To tylko przykładowe zadania jednej regionalnej organizacji sieciowej. Podobnych zadań organizacji sieciowych LGD jest w kraju wiele. Wpisują się w nie różne projekty związane z podnoszeniem jakości życia na obszarach wiejskich. Wśród nich są np. projekty związane z rozwojem ekonomii społecznej łączące w sobie zarówno cele społeczne, jak i gospodarcze, a niejednokrotnie związane także ze środowiskiem naturalnym. Projekty te dotyczą głównie inkluzji społecznej osób wykluczonych. Innym przykładem może być projekt e-obywatel – nowe umiejętności cyfrowe, w którym uczestniczyło 68 gmin w ramach partnerstwa lokalnego, a celem projektu było m.in. wzmocnienie umiejętności cyfrowych mieszkańców, a także wyposażenie lokalnych partnerstw w narzędzia metodyczne (programy szkoleń, szkolenia elektroniczne, narzędzia zarządcze i metody pracy) i sprzęt, pozwalające na funkcjonowanie lokalnych centrów wspierania kompetencji cyfrowych mieszkańców.

Upowszechnianie wiedzy o zarządzaniu projektem i jego rezultatami

Jak już wcześniej wyjaśniono, upowszechnianie wiedzy – w największym uproszczeniu – to proces jej transferu do określonych adresatów. Jego celem jest umożliwienie powszechnej dostępności do określonych informacji, idei, wartości. W odniesieniu do upowszechniania wiedzy związanej z zarządzaniem projektami rozwoju obszarów wiejskich, wiedza ta powinna obejmować zarówno informacje i spostrzeżenia zgromadzone w procesie zarządzania projektem i dotyczące samego procesu, jak

i powstałych w wyniku realizacji tego projektu efektów w postaci produktów, rezultatów i ich oddziaływania/wpływu na szeroko rozumiany rozwój lokalny. Efekty projektu są zatem najszerszą kategorią obejmującą wszystkie produkty i rezultaty oraz ich konsekwencje, jakie powstaną w wyniku realizacji projektu.

Czym zatem są produkty i rezultaty powstałe w wyniku realizacji projektu? Jak je zdefiniować? Generalnie można powiedzieć, iż produkty to wszelkie policzalne dobra i usługi, np. liczba przeprowadzonych szkoleń, warsztatów, konsultacji czy liczba beneficjentów/uczestników projektu. Natomiast rezultaty to wszystkie korzyści, jakie zyskali beneficjenci z bycia uczestnikiem projektu. Korzyści te odnosimy do poszczególnych produktów projektu i określamy w postaci rezultatów miękkich (trudnych do zmierzenia) bądź twardych (wyrażonych w postaci mierzalnej). A więc rezultatem miękkim może być np. zmiana postaw beneficjentów, natomiast poszerzenie wiedzy w danym zakresie lub też nabycie określonych umiejętności są rezultatami twardymi – możliwymi do zmierzenia, np. poprzez testy i uzyskanie w ich wyniku odpowiedniego certyfikatu. Innym ważnym elementem realizacji projektu jest określenie wpływu produktu i rezultatu projektu w dłuższej perspektywie, po zakończeniu projektu. Jest on dość trudny do określenia, ponieważ opiera się na metodzie szacunkowej, na przypuszczeniach i oczekiwaniach. Oczekiwania te wynikają z logiki projektu, ale po zakończeniu projektu właściwie nie są możliwe do zmierzenia. Co prawda, można podejmować próby określania tego wpływu/oddziaływania zrealizowanego projektu na beneficjentów i ich środowisko, ale będą to przede wszystkim opinie. Innymi słowy, oddziaływanie produktów i rezultatów projektu będzie można oceniać z perspektywy obserwacji.

W odniesieniu do efektów projektów upowszechnianie nie ogranicza się wyłącznie do powszechnego informowania o istnieniu określonych rezultatów będących efektem realizacji projektu. Wymaga ono opracowania planu upowszechniania, w którym powinny być uwzględnione następujące elementy: przedmiot upowszechniania, cel upowszechniania, grupy docelowe, metody i sposoby upowszechniania, spodziewane efekty (rys. 4).

Rys. 4. Schemat upowszechniania wiedzy i efektów projektu

Źródło: opracowanie własne, 2021.

Przedmiotem upowszechniania będzie więc wiedza, informacja, wartości, rezultaty projektu. Celem – zwiększenie świadomości i zainteresowania odbiorców/grupy docelowej możliwościami realizacji określonych projektów lub wykorzystaniem rezultatów projektu. A zatem upowszechnianie wiedzy z zakresu zarządzania projektami realizowanymi na obszarach wiejskich wymaga określenia grup docelowych, do których wiedza ta będzie transmitowana. W procesie upowszechniania jest to niezwykle ważne, ponieważ dotarcie z wiedzą i informacją do określonej grupy docelowej uwarunkowane jest m.in. wyborem odpowiednich, skutecznych metod, sposobów i środków przekazu. Należy tu rozróżnić upowszechnianie wiedzy, informacji, idei, wartości od upowszechniania rezultatów projektu. W przypadku wiedzy i wartości celem upowszechniania jest podnoszenie świadomości społeczności lokalnych istnienia określonych programów, projektów, ich wartości i możliwości wsparcia finansowego podobnych projektów ze środków Unii Europejskiej – można w tym celu wykorzystać działania promocyjne. Natomiast w przypadku rezultatów zakończonych projektów związanych z rozwojem obszarów wiejskich celem upowszechniania jest informacja o osiągniętych rezultatach i ich oddziaływaniu na środowisko lokalne, np. w sensie wpływu na jakość życia mieszkańców, aktywizację społeczną i budowanie więzi społecznych, kształtowanie obywatelskich, aktywizację zawodową mieszkańców, rozwój przedsięwzięć gospodarczych, oddziaływanie na poprawę stanu środowiska przyrodniczego, etc. Jest to zatem w szerokim rozumieniu upowszechnianie dobrych praktyk z zakresu rozwoju zrównoważonego obszarów wiejskich. Uogólniając, celem nadrzędnym upowszechniania rezultatów projektów jest wzbudzenie zainteresowania grupy docelowej (osób, organizacji) korzyściami, jakie niosą w sobie osiągnięte rezultaty, a także wskazanie możliwości wykorzystania tych rezultatów. W tym przypadku ścisłe określenie grupy docelowej ma decydujący wpływ na

efekt upowszechniania, chodzi bowiem o to, by jak najwięcej osób i organizacji odniosło możliwie trwałą korzyść z rezultatów zrealizowanego projektu.

Wiedza wykorzystywana w procesie zarządzania projektem, a więc mająca wpływ na proces jego realizacji, jest w przeważającej mierze wiedzą nieformalną – wiedzą ukrytą, wynikającą z doświadczenia zarządzających, z kultury organizacji realizującej projekt, często podbudowana jest intuicją lub emocjami – stąd trudno ją transferować do innych.

Generalnie, w zarządzaniu projektem duże znaczenie ma dostęp do bazy wiedzy, w sensie uprawnionych do tego dostępu i poziomu dostępu, a także rodzaju wiedzy. W scentralizowanym systemie zarządzania projektem wykorzystywana jest głównie wiedza formalna i szybkość transferu wiedzy zależy od liczby szczebli organizacyjnych oraz kompetencji kadry zarządzającej. Proces transferu wiedzy i informacji jest w tym systemie mniej efektywny, wiele szczebli organizacyjnych stwarza bariery komunikacyjne i może zniekształcać informację. W takich systemach zarządzania projektem wielu zaangażowanych w jego realizację członków organizacji tworzy własne bazy wiedzy i z tego powodu obserwuje się tu także mniejsze zainteresowanie pracowników dzieleniem się wiedzą z innymi, szczególnie gdy zamiast współpracy istnieje rywalizacja w wykonywaniu zadań.

Natomiast w systemie zdecentralizowanego zarządzania projektem dostęp do wiedzy jest bezpośredni dla kierującego projektem i innych osób odpowiedzialnych za realizację projektu. W tym systemie współpraca jest kluczową wartością w wykonywaniu zadań projektowych. Stąd wymiana informacji następuje tu praktycznie bez przeszkód. Zgromadzona w jednej bazie wiedza jest rzetelna, opiera się na faktach i można zaobserwować dużą chęć dzielenia się posiadaną wiedzą, a więc jej transfer jest szybki i w zasadzie nie napotyka na bariery komunikacyjne.

W odniesieniu do zarządzania projektami rozwoju obszarów wiejskich w procesach upowszechniania wiedzy wykorzystuje się takie same narzędzia jak w przypadku zarządzania innymi rodzajami projektów. Narzędzia te odnoszą się zarówno do fazy przygotowania projektu, jak i jego realizacji, a następnie zamknięcia projektu. Problemem może być wybór tych narzędzi spośród wielu dostępnych.

Podsumowanie

Wiedza jest przedmiotem rywalizacji zarówno w pozytywnym jak i negatywnym znaczeniu. Z jednej strony, wiedza pojmowana jest w sposób tradycyjny, jako zasób danej organizacji, ale równocześnie jako kategoria dobra rzadkiego, które z natury jest ograniczone, podlegające ochronie i reglamentowanej dystrybucji, nie podlega dyfuzji w sposób, jaki byłby pożądany we współczesnych systemach zarządzania i niezbędny do szybkiego szeroko rozumianego rozwoju. Z drugiej strony, wiedza jest pojmowana jako dobro wspólne, którym należy się dzielić, bo od jej szybkiej i szerokiej dyfuzji zależy poziom rozwoju gospodarczego, społecznego i konsekwentnej dbałości o środowisko naturalne. Te dwa podejścia do wiedzy – wciąż obecne w strukturach organizacyjnych i w pewnym stopniu zrozumiałe – są ze sobą w konflikcie.

Wiedza jest wartością wyrażoną w formie kapitału intelektualnego z jego kompetencjami, intuicją, umiejętnością przekształcania wiedzy w innowacje, ale też w formie wartości wyrażanej w jednostkach pieniężnych. Wiedza jest przetworzoną formą informacji, a więc jest także towarem, co sprawia, iż bez względu na miejsce jej powstania, należy ten towar udostępnić innym (upowszechnić), najkorzystniej w formie gratisu, ale nie zawsze tak bywa.

Upowszechnianie wiedzy związanej z procesem zarządzania projektami można rozpatrywać w dwu aspektach. Po pierwsze – upowszechnianie celem zwiększenia świadomości odbiorców realizacji określonego projektu i jego wartości dla lokalnej społeczności, istnienia możliwości realizacji podobnych projektów oraz możliwości dostępu do wsparcia finansowego planowanych projektów. Po drugie – upowszechnianie rezultatów osiągniętych w wyniku zakończonego projektu i upowszechnianie ich wpływu na rozwój zrównoważony obszarów wiejskich, poprzez wskazywanie dobrych praktyk.

Upowszechnianie wiedzy i informacji z zakresu zarządzania projektami rozwoju obszarów wiejskich oraz upowszechnianie rezultatów tych projektów – przy wykorzystaniu szerokiego spektrum metod, sposobów, kanałów, narzędzi – niesie z sobą wiele korzyści. Wśród nich można wskazać m.in.:

- poszerzanie wiedzy z zakresu zarządzania projektami – poprzez informacje upowszechniane przez zarządzających funduszami UE, wiedzę upowszechnianą na szkoleniach z zakresu zarządzania, wymianę doświadczeń na platformach dyskusyjnych;
- doskonalenie umiejętności zarządzania projektami – wykorzystując zarówno posiadaną wiedzę, umiejętności, doświadczenie i wartości zakorzenione w kulturze organizacji, czy kulturze lokalnej, i uzupełniając je wiedzą zaczerpniętą ze źródeł udostępnionych przez twórców tej wiedzy;
- upowszechnianie dobrych praktyk (efektów zrealizowanych projektów) – mających w pewnym stopniu cechy innowacyjności, możliwych do zastosowania przez innych w podobnych warunkach; wskazujących na możliwości konkretnych działań przynoszących pozytywne rezultaty w powtarzalnych działaniach;
- podnoszenie jakości lokalnego kapitału intelektualnego, poprzez uczenie jak poszerzać wiedzę, jak przetwarzać informacje i doskonalić umiejętności, wzorując się na przykładach innych;
- poszerzanie grona beneficjentów projektów związanych z rozwojem obszarów wiejskich – poprzez budowanie ich świadomości możliwości realizacji projektów przy wsparciu środkami finansowymi Unii Europejskiej;
- aktywizacja społeczności lokalnej w zakresie społecznym, zawodowym, budowania więzi społecznych – poprzez upowszechnianie wiedzy i informacji i włączanie w uczestnictwo w realizacji projektów wspieranych finansowo przez programy finansowe Unii Europejskiej;
- stwarzanie możliwości oddziaływania na politykę zarządzania programami Unii Europejskiej poprzez upowszechnianie idei tworzenia lobby na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, np. poprzez sieci regionalne LGD;
- promocja działania LGD, budowanych w jej ramach partnerstw dla realizacji wspólnych projektów związanych z rozwojem lokalnym, czy też budowania społeczeństwa obywatelskiego poprzez projekty społeczne;

- promocja obszarów wiejskich, na obszarze których realizowane były projekty, których proces realizacji i rezultaty są upowszechnianie;
- promocja Unii Europejskiej – poprzez informacje i promocję projektów przekazywane za pośrednictwem różnych kanałów, środków, sposobów i metod upowszechniania wiedzy i rezultatów projektów związanych z rozwojem obszarów wiejskich.

5. Uwarunkowania tworzenia i funkcjonowania sieci LGD

Uzasadnienie podjęcia problemu badawczego

Wśród siedmiu podstawowych cech podejścia LEADER jest sieciowanie, polegające na współpracy partnerstw w realizacji wspólnych przedsięwzięć, a także na tworzeniu i funkcjonowaniu sieci LGD na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Sam proces tworzenia sieci jak również ich funkcjonowanie nie jest proste. Można sieci budować „odgórnie" w ramach procedur, ale to szybko może okazać się złą praktyką. Sieci powinny powstawać świadomie i w oparciu o zidentyfikowane potrzeby LGD.

Według danych Polskiej Sieci LGD do regionalnych sieci należy około 80% wszystkich LGD w Polsce. Analizując sieci LGD, stawiamy pytania. Jak te sieci działają? Jaka jest aktywność reprezentantów LGD w sieciach, a także czy same LGD chętnie uczestniczą w przedsięwzięciach podejmowanych przez sieci? Czy sieci LGD są potrzebne, a jeżeli tak, to komu i po co? Na te i podobne pytania nie ma jednoznacznych odpowiedzi. Są LGD, które należą do sieci, ale nie są aktywne, są takie, które nie należą do sieci, bo nie bardzo rozumieją sens sieciowania, nie identyfikują w przynależności „korzyści". Są też takie, które nie chcą się zrzeszać w sieciach wojewódzkich. Dlaczego tak jest? Co sprawia, że zasadniczo sieci LGD nie funkcjonują dobrze, poza kilkoma wyjątkami?

Zrealizowane na przełomie lat 2020 i 2021 badania dostarczyły informacji niezbędnych do wypracowania „nowego" spojrzenia na problem sieciowania LGD w Polsce. Pomogły w zdefiniowaniu czynników pozytywnie i negatywnie wpływających na przynależność i aktywność LGD w sieciach. Wyniki badań mogą także wpłynąć na zrozumienie narastającego w LGD dylematu, jaki model partnerstwa trójsektorowego rozwijać

– oparty na instytucjonalizacji czy na uspołecznieniu, a także wesprzeć proces podnoszenia kompetencji członków władz i pracowników LGD w zakresie sztuki zarządzania procesem rozwoju w oparciu o aktywność lokalnych społeczności i w zgodzie z zasadami strategicznego rozwoju obszarów wiejskich, stosując podejście LEADER.

Przysłowie mówi: *jeśli chcesz iść szybko, idź sam – ale jeśli chcesz zajść daleko, idź razem z innymi*. Słowa można odczytywać jako podkreślające znaczenie relacji z innymi i jako wskazówkę, czym te relacje powinny być. Każdy, kto działa na poziomie lokalnym wie, że problemy lepiej rozwiązuje się wspólnie. W spotkaniu, w dyskusji z innymi rodzą się najlepsze pomysły, a większość problemów – zwłaszcza społecznych – wymaga skoordynowanego działania wielu podmiotów. Działając wspólnie, mamy też więcej odwagi, żeby podejmować działania nietypowe, takie, których nikt przedtem nie praktykował. Powiedzmy, że prawie każda LGD zdaje sobie sprawę z konieczności współpracy na swoim terenie.

LGD inspirowały tworzenie sieci i podejmowanie współpracy w przeświadczeniu, że regionalne i ogólnopolskie organizacje sieciowe będą sprzyjały wymianie doświadczeń i integracji środowiska LGD. Po kilkunastu latach od powstania pierwszych sieci LGD pojawiły się głosy, że organizacje sieciowe powinny być silniejsze i tworzyć bardziej aktywne fora współpracy, służące do wypracowania wspólnego stanowiska pomiędzy LGD, oraz być rzecznikiem LGD w relacjach z samorządami województw i odpowiednimi ministerstwami. W większym stopniu mogłyby również wspierać LGD odpowiednimi szkoleniami, poradami, np. prawnymi, itp.

Podejście LEADER, a następnie RLKS, od samego początku, kiedy pojawiło się w Unii Europejskiej na początku lat dziewięćdziesiątych, było traktowane jako pewnego rodzaju eksperyment – próba przekazania lokalnej społeczności decyzji o priorytetach rozwojowych i o finansowaniu konkretnych projektów. Takie podejście było wówczas czymś całkowicie nowym. W literaturze istotą podejścia LEADER oraz działalności LGD zajmowali się m.in. H. Schiller[74], analizując działalność LGD w Anglii, czy

[74] H. Schiller. 2013. *Networks of Local Action Groups in Rural Areas.*

P. Chevalier, M.-C. Maurel[75], którzy skupili się na krajach Europy Środkowej. P. Chevalier oraz D. Vollet[76] wskazali na pozytywne efekty w zakresie innowacji w ramach programu LEADER, które są ściśle uzależnione od struktury sieci aktorów i uzgodnień między nimi na poziomie lokalnym we Francji, Litwie oraz Hiszpanii.

W ostatnich 30 latach liczba LGD urosła od niecałych 300 do ponad 3000, a podejście LEADER – nazywane teraz „Rozwojem Lokalnym Kierowanym przez Społeczność" (RLKS) – upowszechniło się nie tylko na wszystkich obszarach wiejskich, ale także miejskich i rybackich w całej Europie. Ponadto jest uznawane za niezwykle skuteczne narzędzie, które sprawdza się w bardzo różnych warunkach. Jedną z przyczyn tego sukcesu jest sieciowanie: od samego początku wdrażania tego podejścia zdano sobie sprawę, że aby nowe podmioty, jakimi są lokalne grupy działania, mogły sprostać postawionym przed nimi zadaniom, będą potrzebować intensywnego wsparcia, możliwości współpracy i wymiany doświadczeń między sobą. Dlatego przeznaczając środki na podejście LEADER, Komisja Europejska od razu zakontraktowała organizację, która miała organizować spotkania dla LGD, szkolić je i zachęcać do współpracy.

Sieciowanie może bardzo skutecznie przyspieszyć proces uczenia się organizacji – to, co w organizacji działającej samodzielnie wymaga lat praktyki, dzięki regularnym spotkaniom, dyskusjom, przekazywaniu doświadczeń, uczeniu się od siebie nawzajem, następuje znacznie szybciej. Należy tu zaznaczyć, że proces sieciowania wymaga czasu oraz cierpliwości. Efekty przychodzą dopiero po pewnym czasie.

Współpraca podmiotów zaangażowanych w proces realizacji podejścia LEADER w rozwoju obszarów wiejskich dotyczy różnych poziomów. Kluczowe dla tego procesu są współpraca na poziomie regionalnym: organizacje sieciowe – lokalne grupy działania, a także organizacje sieciowe – samorządy województw. Nie do przecenienia jest także współpraca na poziomie krajowym, w tym rola MRiRW. Poziom współpracy na pozio-

[75] P. Chevalier, M.-C. Maurel. 2013. *The LEADER Programme in Central Europe. A new local development policies*, Acta Universitat Lodiensis, Folia Sociologica, 44.

[76] P. Chevalier, D. Vollet. 2018. *LEADER 2007–2013: An innovation dependent on local and national institutional arrangements? Some European illustrations*, Regional Science Policy & Practice.

mie regionalnym jest bardzo zróżnicowany. Są regiony, gdzie współpraca w ramach systemu instytucjonalnego ma charakter bardziej partnerski, ale są także takie, gdzie komunikacja odbywa się w formie pisemnej i właściwie trudno mówić o jakiejkolwiek współpracy, a relacje mają charakter tylko nadzorczy. Wynika to ze zbyt niskiej intensywności kontaktów, w tym kontaktów roboczych, co przekłada się na niezrozumienie sposobu funkcjonowania drugiej strony i jej roli w systemie LEADER. Kluczem jest prawidłowe zrozumienie roli poszczególnych instytucji w systemie, a także zrozumienie, że LGD nie są beneficjentami, lecz członkami systemu o określonej roli.

Organizacja sieciowa – koncepcje, definicje, pojęcia

Podstawy teorii sieciowania wywodzą się z nauk społecznych. Przyjmuje się, że pojęcie sieci (network) wprowadził do analizy relacji struktur społecznych w połowie XX w. John A. Barnes, dla którego poszczególne osoby lub grupy tworzące społeczność połączone są jak wielowymiarową siatką specyficznymi relacjami społecznymi.[77]

Pojęcia sieci i sieciowości to terminy, które przeniknęły i skutecznie zakorzeniły się we współczesnym języku zarówno publicystycznym, jak i naukowym. Było to wynikiem konieczności znalezienia sposobu opisywania nowej rzeczywistości, powstałej w wyniku kompleksowych zmian społecznych, ekonomicznych i technologicznych. Rozwój gospodarki globalnej, wpływający na zmiany w komunikacji, konkurencji i współpracy pomiędzy różnego rodzaju instytucjami, podmiotami rynkowymi czy pojedynczymi osobami, ukształtował współczesny obraz świata, w którym poszczególne obiekty społeczne są od siebie wzajemnie zależne, tworząc rozległą, skomplikowaną i dynamiczną strukturę o charakterze sieciowym.[78]

[77] J. A. Barnes, *Class and commitees in a Norwegian Island Parish*, 1954: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872675400700102, dostęp: 11.05.2017.

[78] M. Szczepaniak. 2014. *Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 76, s. 155–164.

A. Noga[79] wskazuje dwa możliwe podejścia w definiowaniu sieci. Sieć sensu stricto tworzy strukturę, w której wszystkie podmioty są bezpośrednio lub pośrednio ze sobą powiązane i w ten sposób też na siebie oddziałują. Z kolei do sieci sensu largo można zaliczyć wszystkie struktury, w których występują jakiekolwiek powiązania, np. struktura korporacji czy państwa.[80] Według definicji OECD, sieć to „specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami oparta na wzajemnych współzależnościach, kooperacji i zaufaniu.[81] Wiatrak definiuje organizację sieciową w dwóch aspektach, pierwszy jako zbiór kilku samodzielnych jednostek (firm) zajmujących się określoną dziedziną działalności gospodarczej i powiązanych ze sobą więziami kooperacyjnymi (organizacja sieciowa w wąskim znaczeniu) oraz w drugim aspekcie jako zbiór rozproszonych jednostek należących do jednej grupy – organizmu gospodarczego (organizacja sieciowa w szerokim znaczeniu).[82]

Organizację sieciową pojmuje się też jako układ relacji międzyorganizacyjnych, umożliwiający powiązanym ze sobą organizacjom realizację pewnego wspólnego zamysłu strategicznego, który z założenia ma podnosić ich wspólną efektywność.[83] Zdaniem Kubuńskiego oraz Ropuszyńskiej-Surmy „spoiwem sieci" jest cel indywidualny uczestnika sieci, który albo jest zbieżny z celami innych uczestników sieci, albo może być osiągnięty w sposób bardziej efektywny, w wyniku współpracy z innymi uczestnikami sieci. Sieci współpracy mogą być zawiązywane przez instytucje, i wtedy mówi się o odgórnym tworzeniu sieci, lub mogą powstawać

[79] A. Noga. 2014. *Sieci w ujęciu teorii ekonomii*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

[80] J. Wiśniewska-Paluszak. 2017. *Koncepcja sieci w badaniach zrównoważonego rozwoju agrobiznesu*, Gospodarka Narodowa, s. 119–145.

[81] M. Gurbała. 2004. *Rola przemysłu zaawansowanej technologii w rozwoju regionalnym i lokalnym*, WITE, Żyrardów, s. 26.

[82] A. P. Wiatrak. 2003. *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, Współczesne Zarządzanie nr 3, s. 7–18.

[83] A. Bieńkowska, E. Ropuszyńska-Surma. 2013. *Wybrane problemy projektowania sieci współpracy*, Organizacja i Zarządzanie, nr 4, s. 5–27.

samoistnie poprzez utrwalenie dotychczasowych relacji, najczęściej społecznych lub transakcyjnych (handlowych).[84]
Zdaniem Wiatraka istota działania organizacji sieciowej polega na[85]:

- wzajemnym porozumieniu, zaufaniu i lojalności przedsiębiorców, opartym na wspólnie sformułowanym celu, który organizacja chce osiągnąć;
- ścisłej, dobrowolnej i świadomej współpracy (kooperacji) kilku partnerów;
- połączeniu rozproszonych jednostek (zróżnicowanych pod względem siły i specjalizacji) w celu zwiększenia ich konkurencyjności, a w miarę możliwości uzyskania silnej przewagi konkurencyjnej na rynku;
- rozwijaniu szerokiej gamy umiejętności organizacji i szybkim wprowadzeniu innowacji poprzez harmonizowanie i integrowanie różnych ośrodków przedsiębiorczych inicjatyw;
- wykorzystaniu sieci komputerowych, które posiadają łącza z bankami informacji wszystkich uczestników sieci.

Zasady tworzenia organizacji sieciowej

Zdaniem J. Staszewskiej „Organizację sieciową można zdefiniować przez charakterystykę jej cech, które da się podzielić na cztery grupy. Pierwszą cechą jest transfer zasobów między jednostkami, które tworzą sieć. Cechą drugą jest zróżnicowanie powiązań między podmiotami od hierarchicznych po luźne kontakty rynkowe. Trzecią cechą jest ograniczona integracja podmiotów, co wynika z odmienności celów cząstkowych i strategii. Występują jednak cele i strategie całego układu, co wpływa na poprawę jego konkurencyjnej pozycji. Kolejną cechą jest

[84] P. Kubiński, E. Ropuszyńska-Surma. 2017. *Rola instytucji otoczenia biznesu w kreowaniu sieci współpracy i rozwoju przedsiębiorstw typu start-up*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 103, s. 110–127.

[85] A. P. Wiatrak. 2003. *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, Współczesne Zarządzanie nr 3, s. 7–18.

tworzenie i wzmacnianie kanałów informacyjnych w układach poziomych i pionowych."[86, 87]

Autorzy zajmujący się koncepcją sieciowania wskazują także na takie cechy jak ciągłość, złożoność, symetria, adaptacja i nieformalność.[88]

Według Ratajczak-Mrozek[89] można zaproponować trzy podstawowe cechy powiązań sieciowych (jednocześnie są to cechy całej sieci biznesowej). Są to:

- Ciągła interakcja, jest centralną ideą podejścia sieciowego i stanowi jednocześnie ogólny wyznacznik działania przedsiębiorstw. Łączy się ona ze współistnieniem powiązań formalnych i nieformalnych oraz długoterminowością, która oznacza oczekiwanie kontynuacji relacji i decyduje o wielu korzyściach wynikających ze współpracy;
- Współzależność w zakresie zasobów, podmiotów, zwanych też aktorami sieci i działalności. Przy czym najważniejszą jest pierwsza z nich.
- Nieskończoność powiązań i sieci oznacza, że nie można jednoznacznie i wyraźnie określić granic ani struktury sieci biznesowej.

P. Frączak wymienia trzy „główne cele, dla których organizacje pozarządowe powinny ze sobą współpracować. Są to:

- reprezentacja, czyli „obrona interesów swoich członków";
- samopomoc, czyli „wzajemne wsparcie w formie szkoleń, pomocy organizacyjnej, czasem np. zabezpieczenia finansowego";
- „porozumienia celowe dotyczące konkretnego zadania".[90]

[86] J. Staszewska. 2009. *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa, s. 22.

[87] R. Skrzypiec. 2013. *Sytuacja sieci organizacji pozarządowych oraz zjawisko sieciowania na obszarze Polski w podziale na województwa i poszczególne powiaty,* Ekspertyza na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

[88] H. Hakansson, I. Snehota. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

[89] M. Ratajczak-Mrozek, 2009. *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa, s. 79–90.

[90] P. Frączak. 2002. *Trzeci sektor w III Rzeczypospolitej. Wybór artykułów 1989–2001*, Fundusz Współpracy, Warszawa.

Ponadto tę listę można uzupełnić o takie cele jak[91]:

- kreowanie i dbanie o wizerunek członków sieci i całego sektora poprzez podnoszenie jakości działań merytorycznych członków sieci;
- promowanie organizacji pozarządowych i aktywności społecznej;
- wpływanie na kształt polityk publicznych w zakresie zainteresowań sieci, a także aktywne uczestniczenie w kreowaniu polityki wobec wsi i terenów wiejskich;
- dystrybucję informacji wewnątrz i na zewnątrz sieci.

Przystępując do tworzenia organizacji sieciowej, określa się – zdaniem Wiatraka – cztery fazy. Pierwsza z nich, to identyfikacja możliwości, czyli zbierania informacji, analizowania ich pod kątem opłacalności i przygotowania biznesplanu. Kolejna faza to definiowanie strategii, czyli działania poprzez zaprojektowanie mapy procesów i ich przebiegu, a następnie poprzez analizę kompetencji z punktu widzenia najlepszej realizacji tych procesów. Trzecią fazą jest rozwój struktur z punktu widzenia procesów i operacji oraz koordynacji działań, które będą prowadziły do sprawności ich przebiegu, jakości poszczególnych procesów i racjonalności gospodarowania. Faza czwarta, ostatnia to wdrażanie i koordynacja, które odbywa się na podstawie mechanizmów określonych w poprzedniej fazie, czyli sprawne ich wdrażanie, monitorowanie działania i w razie potrzeby uruchomienie mechanizmów korygujących dostosowanych do istniejących warunków.[92]

Funkcje i zadania organizacji sieciowej

Głównymi funkcjami zarządzania siecią są[93]:

- kształtowanie (framing), tj. ustalanie i wpływanie na operacyjne role uczestników w sieci, dominujące wartości i normy, kreowa-

[91] R. Skrzypiec. 2013. *Sytuacja sieci organizacji pozarządowych oraz zjawisko sieciowania na obszarze Polski w podziale na województwa i poszczególne powiaty.* Ekspertyza na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

[92] A. P. Wiatrak. 2003. *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, nr 3, s. 7–18.

[93] P. Kubiński, E. Ropuszyńska-Surma. 2017. *Rola instytucji otoczenia biznesu w kreowaniu sieci współpracy i rozwoju przedsiębiorstw typu start-up*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie z. 103, s. 110–127.

nie i ustalanie wizji wartości oraz określanie mechanizmów osiągnięcia rezultatów sieci;
- aktywowanie (activating), czyli zbudowanie architektury sieci lub wzorców dla uczestników sieci, działań i zasobów, które są potrzebne do osiągnięcia rezultatów poprzez zidentyfikowanie i pozyskanie uczestników i zasobów niezbędnych do podjęcia działań na rzecz osiągnięcia rezultatów sieci;
- mobilizowanie (mobilizing), tj. podejmowanie działań angażujących uczestników i zasoby do osiągnięcia rezultatów. Zapewnienie, że uczestnicy sieci będą wykorzystywać strukturę sieci,
- syntetyzowanie (synthesizing), tj. monitorowanie (m.in. pomiar rezultatów) i ułatwianie interakcji między uczestnikami, zasobami i działaniami poprzez wykrywanie i usuwanie ich barier w celu wykorzystania pełnego potencjału sieci.

Funkcjonowanie sieci współpracy ma szczególnie istotne znaczenie dla polityki regionalnej, koncentrującej się na niwelowaniu dysproporcji w rozwoju regionów przez wspieranie działań sprzyjających m.in. transferowi technologii, zwiększaniu innowacji i poprawie konkurencyjności poszczególnych regionów. W kontekście pozytywnej współzależności między współpracą sieciową a innowacyjnością, od kilku lat polityka regionalna koncentruje się na wspieraniu inicjatyw sieciowych i klastrowych. Z tym nurtem zgodna jest również polityka Unii Europejskiej i państw członkowskich oraz władz regionalnych. Dostępne środki finansowe na ten cel z jednej strony wspierają inicjatywy oddolne zawiązywania współpracy sieciowej, a z drugiej strony same starają się inicjować tego typu współpracę.[94]

Zjawisko sieciowania jest obecne w polskim sektorze organizacji pozarządowych właściwie od momentu odblokowania zorganizowanej aktywności społecznej w 1989 roku. Organizacje łączyły się w bardziej lub mniej formalny sposób dla realizacji wspólnych celów programowych, bądź też celów o charakterze ogólnym.[95]

[94] A. Bieńkowska, E. Ropuszyńska-Surma. 2013. *Wybrane problemy projektowania sieci współpracy*, Organizacja i Zarządzanie, nr 4, s. 5–27.

[95] R. Skrzypiec. 2013. *Sytuacja sieci organizacji pozarządowych oraz zjawisko sieciowania na obszarze Polski w podziale na województwa i poszczególne powiaty.* Ekspertyza na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Sieci mogą być ukierunkowane na różne aspekty[96]:

- biurokratyczny, do którego zaliczamy polecenia, obowiązujące standardy oraz procedury;
- ekonomiczny, w ramach którego wyszczególniamy transakcje materialne i finansowe;
- operacyjny, na który składają się wspólne działania, zbiorowe podejmowanie decyzji oraz wykorzystywanie tych samych środków;
- kulturowy, na co składa się podzielanie tych samym wartości;
- informacyjny, do którego zaliczamy dostępność źródeł informacji oraz ich wymianę i dzielenie się nimi.

Zdaniem A. Bieńkowskiej oraz E. Ropuszyńskiej-Surma[97] działalność sieci można rozpatrywać w trzech wymiarach, takich jak: strategie sieci, działania poziome (przepływy informacyjne) oraz działania pionowe (wspólne działania członków sieci).

Współpraca organizacji w ramach sieci partnerskich pozwala ich uczestnikom efektywnie wykorzystać lepiej wykształconych, wyspecjalizowanych, utalentowanych i wykwalifikowanych ludzi, dotrzeć do wyższych unikalnych umiejętności pozwalających na przyspieszoną budowę wyjątkowego kluczowego potencjału decydującego o sukcesie w realizacji przedsięwzięć prowadzących do osiągania przyjętego celu, dla którego stworzono sieć, a w tym[98]:

- dotarcie do szerszego wachlarza wyspecjalizowanych organizacji i ich kluczowych procesów oraz najlepszych praktyk;
- efektywne korzystanie z szybko rozwijających, rozszerzających się źródeł i możliwości zmobilizowania zasobów zlokalizowanych poza organizacją;
- współpracę z tymi, którzy zapewniają naprawdę istotną, unikalną wartość;

.....

[96] K. Bolesta-Kukułka Strategor. 1997. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.

[97] A. Bieńkowska, E. Ropuszyńska-Surma. 2013. *Wybrane problemy projektowania sieci współpracy*, Organizacja i Zarządzanie, nr 4, s. 5–27.

[98] W. Chmielarz. 2000. *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

- dostęp do nowej wiedzy poprzez rozwinięcie procesów uczenia się od innych partnerów oraz zdobywanie lepszych umiejętności wspólnego rozwiązywania trudnych problemów społecznych, biznesowych między innymi dzięki lepszemu rozumieniu stojących przed organizacjami wyzwań i możliwości;
- skuteczne łączenie wysiłków w budowaniu potencjału sieci dzięki skupieniu twórczych ludzi o odpowiednich kwalifikacjach, o umiejętnościach kreatywnego działania w zakresie wyznaczania celów, zadań i sposobów ich rozwiązywania;
- dostęp do nowych źródeł informacji, rozszerzonej bazy danych i systemów informacyjnych zapewniających przepływ informacji zarówno wewnątrz sieci organizacyjnej, jak i z zewnątrz do sieci oraz współuczestnictwo wszystkich partnerów w wykorzystywaniu sieciowego systemu informacyjnego (wykorzystanie obiektywnego, zintegrowanego modelu dynamicznego identyfikującego najistotniejsze funkcje i procesy występujące w sieci).

Współpraca i współdziałanie w sieci

Umiejętność współdziałania i kooperacji coraz częściej ma kluczowe znaczenie dla stworzenia warunków wzrostu konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw. Konieczność współpracy organizacji z innymi podmiotami jest związana z faktem, iż zasoby pojedynczych przedsiębiorstw coraz częściej przestają być wystarczające do osiągnięcia założonych przez nie celów. Swego rodzaju rozwiązaniem może być tworzenie rozwiązań sieciowych, w ramach których następuje łączenie zasobów finansowych, ludzkich, technologii, czy wiedzy należących do różnych podmiotów wchodzących w skład sieci współpracy. Zwiększa się w ten sposób prawdopodobieństwo uzyskania efektu synergicznego, a tym samym poprawia się szeroko rozumiana zdolność konkurowania we współczesnej gospodarce.[99]

[99] A. Bieńkowska, E. Ropuszyńska-Surma. 2013. *Wybrane problemy projektowania sieci współpracy*, Organizacja i Zarządzanie, nr 4, s. 5–27.

Najważniejszym elementem budowania organizacji sieciowej jest istnienie relacji pomiędzy podmiotami, które ją tworzą. Od jej charakteru zależy skuteczność i efektywność organizacji sieciowej. W kontekście zarządzania wzajemne związki między poszczególnymi elementami organizacji (relacje wewnętrzne) oraz związki, jakie istnieją pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (relacje zewnętrzne), opisuje kapitał relacyjny. Relacje zewnętrzne obejmują wszelkie formy relacji organizacji z jej interesariuszami (np. relacje z klientami, z dostawcami, z konkurentami, ze społecznością lokalną itd.). Relacje wewnątrz organizacji dostarczają wiedzy o stanie zasobów, kompetencji, zaangażowaniu, motywacji, lojalności, wykształceniu, zdolności do rozwiązywania problemów. Kapitał relacyjny może stanowić nagromadzoną w organizacji i przepływającą przez nią wiedzę, której źródłem są sieci relacji wewnątrz firmy i poza nią.[100]

Zasady współpracy – mniej lub bardziej sformalizowane mogą regulować relacje pomiędzy członkami sieci lub wyznaczać procedury czy standardy pracy z klientami, wyznaczając rolę członków sieci w poszczególnych krokach czy etapach usługi – może to być np. system odsyłania klienta do właściwego ośrodka, posiadającego specjalistyczną wiedzę potrzebną w danym przypadku. Natomiast do narzędzi współpracy zaliczamy – sformalizowane metody pracy, ułatwiające działania partnerów, ich koordynację oraz ich interakcje z otoczeniem (klienci, promocja). Wymienić tu należy przede wszystkim elektroniczne narzędzia, jak np. system zarządzania kontaktami z klientami, intranet, grupy dyskusyjne, narzędzia do pracy grupowej czy portal informacyjny. Mogą to być też tradycyjne sposoby – spotkania koordynacyjne, szkolenia, wspólne wydarzenia, np. targi, giełdy itp.[101]

[100] W. Downar. 2010. *Organizacja sieciowa jako mechanizm koordynacji procesów gospodarczych*, Ekonomiczne Problemy Usług nr 60, s. 68–76.

[101] E. Książek, J.-M. Pruvot. 2011. *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy i technologii*, PARP, Poznań, s. 11–31.

Zarządzanie organizacją sieciową

Wybór odpowiedniego sposobu zarządzania organizacją sieciową przebiega podobnie jak w organizacjach tradycyjnych, przy czym w tym wypadku szczególnie jest przydatne podejście systemowe, biorące pod uwagę[102 103]:

- całość i część, całość organizacji i jej poszczególne części lub traktowanie organizacji sieciowej jako części otoczenia;
- sieciowość, tj. model pracy i związki poszczególnych firm będących w sieci;
- otwartość (na współpracę, otoczenie, elastyczność i dostosowanie);
- złożoność działań, powiązań i otoczenia;
- porządek, jako ustalony sposób działania, według przyjętego celu i strategii;
- prowadzenie, jako zdolność do samokontroli, sterowania i regulowania działań w zależności od potrzeby i zachodzących zmian;
- rozwój, jako efekt podjęcia współpracy, uzyskania określonych wyników i uczenia się.
- Kluczowymi elementami, od których zależne jest efektywne zarządzanie organizacją sieciową, są[104]:
- zaplanowanie wewnętrznej i zewnętrznej struktury komunikacyjnej sieci;
- koncepcja motywowania partnerów do współuczestnictwa w sieci oraz pobudzania ich do zaangażowania się w realizację postawionych przed nimi zadań sieciowych;
- sposób zarządzania zależnościami występującymi pomiędzy uczestnikami sieci;
- stosowanie zasad myślenia i zarządzania strategicznego ukierunkowanego na tworzenie przyszłości dla organizacji sieciowej.

[102] K. Zimniewicz. 2000. *Współczesna koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

[103] A. P. Wiatrak. 2003. *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, nr 3, s. 7–18.

[104] A. Tubielewicz A. *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/ artyk_pdf_2013/p036.pdf, data dostępu: kwiecień 2021.

Korzyści z sieciowania i możliwości rozwoju organizacji sieciowych

Organizacje sieciowe uzyskują we wspólnym działaniu szereg różnych korzyści. Autorzy wskazujący na te korzyści odnoszą je zarówno do biznesowych organizacji sieciowych, ośrodków nauki i innowacji, jak i sieci społecznych, w tym współpracy organizacji pozarządowych (np. LGD), samorządów lokalnych, czy podmiotów ekonomii społecznej. Do głównych z nich w zakresie rozwoju można zaliczyć[105]:

- utrzymanie firmy w przyszłości;
- obniżenie kosztów wytwarzania produkcji i sprzedaży dzięki wykorzystaniu korzyści skali i zakresu;
- większa elastyczność produkcyjna;
- skrócenie cyklu opracowania koncepcji i rozwoju produktu;
- poprawa jakości produktów i jakości sprzedaży;
- uzyskanie większej mocy przetargowej poprzez skonsolidowanie wysiłków wszystkich jej uczestników;
- zwiększenie siły oddziaływania na rynek;
- korzyści w sile rynkowej jako wzrost udziału w rynku;
- uzyskanie pozycji konkurencyjnej;
- podział rynków zbytu.

Z kolei inni autorzy do korzyści sieciowania zaliczają[106]:

- występującą w ramach sieci komplementarność zasobów i kompetencji, ponieważ sieć powiązań między partnerami sprzyja wymianie i wzajemnemu wykorzystaniu trudno dostępnych kompetencji i zasobów;
- szybką wymianę informacji poprzez wiążące sieć poziome kanały informacyjno-komunikacyjne, które sprzyjają zwiększeniu zdolności rozwojowych, a szeroka autonomia poszczególnych partnerów sprzyja innowacyjności.

[105] A. P. Wiatrak. 2003. *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, nr 3, s. 7–18.

[106] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl. 2006. *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 715, s. 113–130.

Sieciowanie obecnie coraz częściej łączy się z wprowadzaniem innowacji. Wśród korzyści, jakie z sieciowania mogą osiągnąć ośrodki innowacji, wymienić należy:[107]

- dostęp do zasobów partnerów, np. wiedzy, ekspertów, informacji;
- możliwość zaoferowania klientom kompleksowej oferty opartej na możliwościach nie tylko swoich, ale również partnerów;
- lepsze dotarcie do klientów, dzięki bardziej widocznej promocji usług całej sieci;
- możliwość uczenia się od partnerów, zwłaszcza tych bardziej doświadczonych;
- rozwój i doskonalenie ośrodków, podejmowanie nowych inicjatyw i usług, dzięki motywacji poprzez przyjazne konkurowanie oraz wymianę informacji i doświadczeń;
- łatwiejszy i tańszy rozwój narzędzi pracy (metod usług, aplikacji IT, baz danych), na które nie stać byłoby pojedynczego ośrodka, uzyskanie masy krytycznej;
- ofert i zapotrzebowań w dużych sieciach, zajmujących się kojarzeniem partnerów.

Sieci społeczne są to struktury społeczne złożone z jednostek lub organizacji połączonych ze sobą specyficznymi zależnościami. Między węzłami dochodzi do wymiany informacji poprzez kontakty osobiste lub za pośrednictwem technologii komunikacyjnych.

Istotnym zagadnieniem, w zakresie rozwoju sieci społecznych jest przedsiębiorczość społeczna. Twórcą jednej z klasycznych definicji przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorcy społecznego jest Dees (1998), który stwierdził, że przedsiębiorcy społeczni pełnią w sektorze społecznym funkcję agentów zmian, poprzez[108]:

- podejmowanie się misji związanej z tworzeniem i pielęgnowaniem wartości społecznych;
- rozpoznawanie i bezustanne wykorzystywanie nowych okazji w celu realizacji tej misji;

.....

[107] E. Książek, J.-M. Pruvot. 2011. *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy i technologii*, PARP, Poznań, s. 11–31.

[108] R. Praszkier, A. Nowak. 2015. *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*. Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 34–141.

- angażowanie się w proces stałej innowacji, adaptacji i uczenia się;
- odważne działanie niezależne od dostępnych środków;
- okazywanie silnego poczucia odpowiedzialności wobec beneficjentów i za uzyskiwane rezultaty.

Przedsiębiorczość społeczna jako taka poszerza działalność jednostek i podmiotów o przedsięwzięcia służące grupom społecznym, społecznościom lokalnym bądź całym społeczeństwom. Jednym z przykładów takiej przedsiębiorczości są lokalne grupy działania (LGD), które stanowią oddolną inicjatywę mieszkańców danego regionu, łączącą przedstawicieli sektorów: społecznego, gospodarczego i publicznego. LGD funkcjonują na obszarach wiejskich; korzystając ze wsparcia finansowego Unii Europejskiej, realizują ideę przedsiębiorczości na wsi.[109]

Proces tworzenia prężnie działających sieci obejmuje cztery etapy[110]:

- tworzenie dogodnej struktury (fizyczna postawa, na której zbudowane zostaną relacje międzyludzkie);
- korzystnej treści (rozciągnięcie uwagi ludzi i zachęcenie ich do zaangażowania się w działalność sieci wymagają uruchomienia pewnych bodźców);
- tożsamości sieci (główną siłą napędową staje się chęć przynależenia do konkretnej sieci i utożsamiania się z nią; sieć ma pewne właściwości intensyfikujące poczucie przynależności);
- kapitału społecznego (relacje istniejące w ramach sieci prowadzą do pojawienia się zaufania i chęci współpracy, co umożliwia tworzenie kapitału społecznego; sieć zaczyna prężnie działać i staje się źródłem różnych inicjatyw oraz nowych zjawisk, co daje jej uczestnikom poczucie, że są członkami aktywnej i odnoszącej sukcesy społeczności).

Ważnymi elementami sieci są jednostki terytorialne i instytucje funkcjonujące na danym obszarze (władze regionalne, agencje rozwoju itp.). Ponadto atrybutem każdej sieci jest „osadzenie" społeczne i instytucjo-

[109] W. Knapik, J. Puchała, B. Kiełbasa. 2015. *LGD „Blisko Krakowa" jako forma przedsiębiorczości i jej społeczne znaczenie dla rozwoju obszarów wiejskich*, Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych, nr 3, s. 35–52.

[110] R. Praszkier, A. Nowak. 2010. *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2015, s. 34–141.

nalne, czyli wyposażenie danego obszaru w elementy sprzyjające kształtowaniu się określonych relacji.[111]

Z raportu J. Abramowicz i in. J. Abramowicz i in. z 2019 r. wynika, iż LGD przynależą do regionalnych i ogólnopolskich organizacji sieciowych i co do zasady cenią sobie tę przynależność ze względu na możliwość wymiany doświadczeń i integracji środowiska LGD. Pojawiły się jednak głosy, że organizacje sieciowe powinny być silniejsze, tworzyć bardziej aktywne fora współpracy, służące do wypracowania wspólnego stanowiska pomiędzy LGD, i być rzecznikiem LGD w relacjach z SW i odpowiednimi ministerstwami. W większym stopniu mogłyby również wspierać LGD odpowiednimi szkoleniami, poradami np. prawnymi itp.[112]

Założenia i metody badawcze

Zarząd Fundacji Idealna Gmina zakładał, że rezultaty przeprowadzonych badań przyczynią się do podniesienia jakości komunikacji i współpracy pomiędzy lokalnymi grupami działania oraz grupami i ich organizacjami sieciowymi, co powinno wpłynąć na podniesienie jakości zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju. Wzrost jakości zarządzania procesem wdrażania LSR przez LGD powinien wzmacniać oddziaływanie podejścia LEADER na rozwój obszarów wiejskich.

Zasadniczym celem operacji była wyższa skuteczność oddziaływania na rozwój obszarów wiejskich lokalnych grup działania poprzez zwiększoną ich aktywność w ramach regionalnych i krajowej sieci LGD. Natomiast głównym celem badania była ocena skuteczności oddziaływania na rozwój obszarów wiejskich lokalnych grup działania poprzez zwiększoną ich aktywność w ramach regionalnych i krajowej sieci LGD. Tak posta-

[111] J. Cebulak, *Czynniki warunkujące tworzenie sieci współpracy w regionie Podkarpacia*, Przedsiębiorczość-Edukacja, s. 198–214.

[112] J. Abramowicz. 2019. i in. *Raport końcowy z badania pn. Określenie optymalnego modelu funkcjonowania Lokalnych Grup Działania w nowej perspektywie finansowej oraz ocena jakości i efektywności ich funkcjonowania*, Zamawiający: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Wykonawca: ego Lider ewaluacji 2014, 2019.

wiony główny cel badawczy pracy, mógł być zrealizowany przy udziale następujących celów szczegółowych:

1. Ustalenie sposobów prezentacji działalności sieci LGD oraz ich metod działania we współpracy z członkowskimi LGD.
2. Identyfikacja czynników pozytywnie i negatywnie wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowania tych sieci.
3. Zdefiniowanie warunków, jakie będą miały wpływ na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich.
4. Identyfikacja oczekiwań LGD pod adresem sieci wojewódzkich.
5. Wskazanie uwarunkowań zwiększających wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

Ponadto na potrzeby opracowania sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakimi motywami kierują się władze LGD, przystępując do organizacji sieciowych LGD w Polsce?
2. Jakie są czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?
3. Jakie są czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?
4. Co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich?
5. Czego oczekują władze LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy?
6. Jakie są uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju?
7. Jakie są główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce?
8. Jaki jest stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych, regionalnych i krajowej, wśród członków władz i pracowników LGD?
9. Jaki jest stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy?

10. W jaki sposób w portalach (na stronach internetowych) organizacji sieciowych prezentowane są działania LGD będących członkami tych organizacji?

Badaniem objęto reprezentatywne grupy przedstawicieli LGD, przedstawicieli sieci LGD i przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW. Zakres problemowy przeprowadzonych badań dotyczył wszystkich istotnych kwestii związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem sieci LGD w Polsce. Przeprowadzenie badań dostarczyło obszernego i intersującego materiału poznawczego, którego analiza pozwoliła na sformułowanie kilkudziesięciu wniosków oraz kilkunastu rekomendacji.

W procesie prowadzenia badań zostały zastosowane metody jakościowe i ilościowe takie, jakie są wykorzystywane w badaniach społecznych. Do przeprowadzenia badań ilościowych zostały użyte powszechnie znane i opisywane w literaturze[113] następujące techniki badawcze:

Wywiad kwestionariuszowy realizowany telefonicznie, wsparty komputerowo (CATI), który zapewnia gromadzenie wysokiej jakości danych. Obejmował on wszystkie LGD w kraju – skuteczność 202 wywiady przeprowadzone poprawnie. Wywiady zostały realizowane w systemie 13 rund – po jednym wywiadzie kolejno w każdym województwie, aby zachować równy rozkład liczby respondentów w województwach. Po wyczerpaniu się listy LGD z danego województwa, kolejne rundy realizowane były tylko w tych województwach, w których lista nie została wyczerpana. Gdy badacze osiągnęli skuteczność na poziomie 202 wywiadów badanie zostało zakończone. Rozmówcami byli członkowie zarządów lub pracownicy biur LGD. Celem wywiadów było uzyskanie wiedzy niezbędnej do osiągnięcia wszystkich celów szczegółowych, a także udzielenia odpowiedzi na 1–6 oraz 8–9 szczegółowych pytań badawczych.

a) **Internetowy kwestionariusz ankiety** (CAWI), pozwalający na gromadzenie informacji na podstawie ankiety elektronicznej zamieszczonej na stronie Internetowej i skierowanej do określonej grupy respondentów. Skierowany był do jednostek regionalnych KSOW (jednostki te współpracują z sieciami LGD). Na stronie

[113] Praca zbiorowa, *Poradnik metodyczny*. 2012. Red. L. Leśniak, CDR Kraków, s. 111–120.

internetowej FIG został zamieszczony kwestionariusz ankiety, a link do ankiety został przesłany na adres każdej jednostki regionalnej KSOW wraz z korespondencją wyjaśniającą cel badania oraz prośbą o wypełnienie ankiety na stronie internetowej. Uzyskano 100% skuteczności tego badania. Celem ankiety było uzyskanie wiedzy niezbędnej do osiągnięcia celów szczegółowych nr 2 i 5, a także udzielenia odpowiedzi na 2, 6 i 7 szczegółowe pytania badawcze.

b) Do przeprowadzenia badań jakościowych zostały użyte – stosowane szeroko w badaniach społecznych[114] – następujące techniki badawcze:

c) **Kwerenda** (desk research) stron internetowych sieci LGD w Polsce: przegląd zawartości wszystkich dostępnych stron internetowych zarządzanych przez sieci regionalne i Polską Sieć LGD. Uzyskano zakładaną skuteczność 10 analiz. Celem kwerendy było uzyskanie wiedzy ze stron internetowych, niezbędnej do osiągnięcia celu szczegółowego nr 1 – *Ustalenie sposobów prezentacji działalności sieci LGD oraz ich metod działania we współpracy z członkowskimi LGD,* a także udzielenia odpowiedzi na szczegółowe pytanie badawcze nr 10 – *W jaki sposób w portalach (na stronach internetowych) organizacji sieciowych prezentowane są działania LGD będących członkami tych organizacji?*

d) **Zogniskowane wywiady grupowe** (FGI) z przedstawicielami LGD należącymi oraz nienależącymi do sieci regionalnych – cztery badania w czterech województwach. Organizacja badań przy użyciu FGI polegała na tym, iż w każdym wywiadzie uczestniczył co najmniej jeden przedstawiciel LGD nienależącego do sieci. FGI to technika grupowego wywiadu jakościowego, prowadzonego przez moderatora na podstawie scenariusza. Przy użyciu FGI można zebrać subiektywne odczucia, oceny i opinie na wybrany temat. Województwa zostały wskazane na zasadzie wyboru jednego województwa z regionu. Kraj został podzielony na cztery re-

[114] E. Babbie. 2009. *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

giony po 4 województwa w każdym regionie (północno-zachodni, północno-wschodni, południowo-zachodni i południowo-wschodni). Celem zogniskowanych wywiadów grupowych było uzyskanie wiedzy od przedstawicieli LGD należących i nienależących do sieci, niezbędnej do osiągnięcia wszystkich celów szczegółowych, a także udzielenia odpowiedzi na wszystkie szczegółowe pytania badawcze.

e) **Wywiady pogłębione** (IDI) z trzema byłymi prezesami sieci regionalnych oraz z trzema aktualnymi prezesami (koordynatorami) sieci regionalnych, a także z czterema przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW. Respondenci zostali wyłonieni przez wykonawcę w oparciu o rozeznanie dokonane telefonicznie wśród członków zarządów sieci wojewódzkich. Wywiady IDI są uzupełnieniem FGI, i podobnie jak FGI, prowadzone są w oparciu o scenariusz i stosowane są w sytuacji, kiedy niezbędne jest zapewnienie większego komfortu rozmowy dla interlokutora. Celem indywidualnych wywiadów pogłębionych było uzyskanie wiedzy, od aktualnych i byłych prezesów sieci regionalnych LGD, niezbędnej do osiągnięcia wszystkich celów szczegółowych, a także udzielenia odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze: *nr 4 – Co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich?, nr 6 – Jakie są uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju?, nr 7 – Jakie są główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce? oraz nr 10 – W jaki sposób w portalach (na stronach internetowych) organizacji sieciowych prezentowane są działania LGD będących członkami tych organizacji?*

Grupy docelowe objęte badaniami wynikały ze specyfiki zaplanowanego badania społecznego. Głównym adresatem badań były lokalne grupy działania, które tworzą sieci oraz aktualni i byli funkcyjni przedstawiciele LGD w sieciach. Badanie objęło również jednostki regionalne KSOW.

Wskazanie stron internetowych do badania techniką kwerenda (desk research) stron internetowych sieci LGD w Polsce nastąpiło poprzez

wyszukiwarkę internetową na podstawie wpisania nazwy sieci LGD. Ustalono, że następujące organizacje sieciowe posiadają własne strony internetowe: Sieć LGD województwa kujawsko-pomorskiego, Małopolska Sieć LGD, Mazowiecka Sieć LGD, Świętokrzyska Sieć LGD i Polska Sieć LGD. Natomiast „konto" na Facebooku posiadają następujące organizacje sieciowe: Dolnośląska Sieć LGD, Lubelska Sieć LGD, Federacja LGD Małopolska, Wielkopolska Sieć LGD, Śląska Sieć LGD korzysta ze strony internetowej Śląskiego Związku Gmin i Powiatów. Łącznie zostało zidentyfikowanych 10 stron internetowych zarządzanych przez organizacje sieciowe LGD.

Lokalne grupy działania objęte badaniem techniką wywiadu telefonicznego wspartego komputerowo (CATI) zostały wybrane do badania losowo z wykorzystaniem bazy LGD zamieszczonej na stronie KSOW (http://ksow.pl/baza-lgd-2014-2020.html?no_cache=1). Wykazy adresowe zostały uszeregowane województwami. Wywiady były realizowane metodą 13 rund, po jednym LGD z województwa, gdy lista dostępnych LGD w danym województwie została wyczerpana, pozostałe wywiady były realizowane według list z województw, w których jest większa liczba LGD. Gdy badacze osiągnęli liczbę 202 skutecznie przeprowadzonych wywiadów, badanie zostało zakończone.

Respondentów, do przeprowadzenia wywiadów pogłębionych IDI z byłymi i aktualnymi prezesami sieci LGD, wyłonił wykonawca w oparciu o posiadane rozeznanie oraz w drodze indywidualnych rozmów z władzami organizacji sieciowych. Respondentów, do przeprowadzenia wywiadów pogłębionych IDI z przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW, wyłonił wykonawca w oparciu o posiadane rozeznanie oraz w drodze indywidualnych rozmów z kierownictwami tych jednostek.

Internetowy kwestionariusz ankiety (CAWI) został zaadresowany do wszystkich (16) jednostek regionalnych KSOW. Ankieta została zamieszczona na stronie internetowej Fundacji Idealna Gmina, a do jednostek regionalnych KSOW została skierowana korespondencja z linkiem do ankiety i prośbą o jej wypełnienie. Dodatkowo (celem ułatwienia wypełnienia ankiety w Internecie) kwestionariusz ankiety został wysłany do wszystkich jednostek regionalnych KSOW.

Wskazanie województw, w których zostały przeprowadzone zogniskowane wywiady grupowe (FGI) polegało na wyborze jednego woje-

województwa, w każdym z czterech, subiektywnie wyznaczonych obszarów Polski, tj. północno-zachodniego, północno-wschodniego, południowo-zachodniego oraz południowo-wschodniego. Wybrano następujące województwa: wielkopolskie, opolskie, mazowieckie oraz małopolskie, w których przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe.

W przedstawionej logice badawczej zachodzi ścisła zależność pomiędzy celami badań, pytaniami badawczymi i grupami docelowymi. Uwarunkowane to jest zastosowaniem naukowego podejścia do badania społecznego, w którym to podejściu wszystkie wyżej wymienione elementy stanowią istotne składniki metodologii badawczej – logiki badań społecznych.

Sposób gromadzenia, analizy i opracowania pozyskanych danych przebiegał zgodnie z logiką planu badań.

W oparciu o zgromadzone materiały z badań metodą ilościową – ankieta telefoniczna (CATI) adresowana do lokalnych grup działania oraz internetowa ankieta kwestionariuszowa (CAWI) skierowana do jednostek regionalnych KSOW – została wykonana analiza ilościowa oraz opracowana analiza jakościowa zgromadzonych danych.

Wyniki badań jakościowych prowadzone technikami: kwerenda (desk research) stron internetowych sieci LGD w Polsce, zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z przedstawicielami LGD należącymi oraz nienależącymi do sieci regionalnych oraz wywiady pogłębione (IDI) z trzema byłymi prezesami sieci regionalnych oraz z trzema aktualnymi prezesami sieci regionalnych (w każdym z wydzielonych obszarów badawczych), a także z czterema przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW, zostały opracowane w postaci analiz jakościowych, wykonywanych zgodnie z metodyką stosowaną w badaniach społecznych.[115] Opracowane wyniki badań zostały zaprezentowane w postaci sześciu raportów cząstkowych. Każdy z tych raportów obejmował całościową analizę wyników odrębnie dla poszczególnych grup respondentów i zastosowanych technik badawczych. Następnie ujęte w raportach cząstkowych wyniki badań poddano

[115] D. Silverman. 2009. *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

D. Silverman. 2009. *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

kolejnej analizie i kompilacji oraz przedstawiono w postaci raportu końcowego.

Publikacja zawiera analizę wyników badań w kontekście wyzwań, przed jakimi stoją aktorzy współpracujący w ramach organizacji i innych przedsięwzięć realizujących cele związane z rozwojem lokalnym, zarówno w sensie kreowania, gromadzenia i udostępniania wiedzy i informacji, doskonalenia umiejętności, wsparcia kompetencyjnego i szeroko rozumianego współdziałania w rozwoju podmiotowym i przedmiotowym obszarów wiejskich.

6. Wspieranie tworzenia sieci LGD przez podnoszenie poziomu wiedzy w tym zakresie

Wiedza w organizacji i jej klasyfikacje

Wiedza jest zasobem niewyczerpalnym, ale przeciwnie – pomnażanym w trakcie stosowania. Im więcej się jej stosuje, tym więcej jej przyrasta. Każde nowe zastosowanie wiedzy prowadzi bowiem do jej wzbogacenia. Szczególną cechą wiedzy jest jej nieokreśloność, a zarazem nieokreśloność jej zastosowań. Wiedzę można bowiem stosować we wszelkich procesach realizowanych w organizacji.[116]

W literaturze najczęściej przyjmuje się kilka klasyfikacji wiedzy. O dwu z nich była już mowa w poprzednich rozdziałach. W rozdziale opisującym zastosowanie wiedzy w planowaniu rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru – dokonano szczegółowej analizy trzech kategorii wiedzy – naukowej, menedżerskiej oraz lokalnej. W rozdziale traktującym o zarządzaniu projektami rozwoju lokalnego zaprezentowano i przeanalizowano dwie kategorie wiedzy – wiedzę jawną (skodyfikowaną) i ukrytą. Stąd w tym rozdziale zaprezentujemy jeszcze inne klasyfikacje wiedzy.

Zdaniem K. Materskiej wiedzę dzielimy na dwie kategorie: informację oraz know-how – co ściśle koresponduje z podziałem stosowanym w obszarze sztucznej inteligencji na wiedzę deklaratywną i wiedzę proce-

[116] B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz. 2014. *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

duralną.[117] Przez informację rozumie się w tym przypadku wiedzę, która może być transmitowana bez straty swej integralności, gdyż reguły syntaktyczne wymagane do jej odkodowania są znane. Know-how postrzegane jest jako zakumulowane umiejętności praktyczne oraz doświadczenie, które pozwalają wykonywać coś gładko (bez przeszkód) i efektywnie. Wiedza jako informacja zakłada, że wiemy co dana rzecz oznacza. Know-how zakłada, że wiemy, jak coś wykonać.[118] Ponadto K. Materska dzieli wiedzę na indywidualną oraz grupową. Indywidualna to ta, która rezyduje w umysłach i umiejętnościach jednostek. Przyjmując kognitywne ograniczenia w przechowywaniu i przetwarzaniu informacji wiedza jednostkowa jest specjalistyczna i zakresowo ograniczona. Cechą charakterystyczną jest autonomia jednostek w jej stosowaniu. Wiedza indywidualna jest przekazywana, przemieszczając się razem z daną osobą, powodując problemy zatrzymania i akumulacji wiedzy. Wiedza grupowa odnosi się do sposobów, którymi ta wiedza jest dystrybuowana i dzielona pomiędzy członkami organizacji. Jest to wiedza zakumulowana w regułach, procedurach, zwykłym porządku i przyjętych normach dla rozwiązywania problemów w organizacji i wzorów współdziałania jej członków. Wiedza grupowa przypomina „pamięć" lub „kolektywny umysł" organizacji.[119]

Zdaniem M. Kachniewskiej cechy wiedzy i procesu dzielenia się wiedzą wskazują na niezbywalną rolę czynnika ludzkiego.[120] Wiedza jest wyjątkowym połączeniem doświadczenia, idei, intuicji, wartości, sądów i umiejętności jednostek, a także zespołów (grup) – tworząc ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. W organizacjach wiedza często znajduje odzwierciedlenie nie tylko

[117] B. Kogut, U. Zander. 1992. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, Organization Science vol. 3, no. 3, s. 383–397.

[118] K. Materska. 2006. *Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.

[119] Tamże.

[120] M. Kachniewska. 2012. *Internetowe platformy upowszechniania wiedzy jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Zarządzanie wiedzą w turystyce, a efektywność gospodarki turystycznej, Wrocław.

w dokumentach i repozytoriach, lecz również w zwyczajach, procesach, praktykach i normach organizacji.[121]

Istnieją także inne kryteria podziału wiedzy. Jednym z nich jest rodzaj podmiotu tworzenia wiedzy. Opierając się na nich, można wyodrębnić następujące rodzaje wiedzy[122]:

- międzyorganizacyjną, pozwalającą na poznanie otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa;
- organizacyjną, powstającą z norm, zachowań, zwyczajów, sposobów rozwiązywania problemów;
- zespołową, czyli złożone zasady działania, które są tworzone, zmieniane i przeprowadzane w sposób grupowy, mające znaczenie w procesie organizacyjnego uczenia się;
- indywidualną (danego pracownika), stanowiącą fundament wiedzy generowanej w organizacji.

Nie ulega wątpliwości, że podstawowym elementem współczesnych struktur organizacyjnych są sieci powiązań informacyjnych, które umożliwiają dzielnie się wiedzą oraz migrację wiedzy i inteligencji. Niewątpliwie wynika to z tzw. sieciowej logiki każdego systemu czy zbioru stosunków, w ramach których wykorzystuje się nowe technologie informacyjne.[123] Zdolność organizacji do rozwoju i wprowadzania szybkich zmian ściśle wiąże się z poziomem wiedzy i jej rozwijaniem oraz umiejętnościami kreowania i porządkowania tej wiedzy. Zagadnienia zarządzania wiedzą szczególnego znaczenia nabierają w organizacjach opartych na wiedzy i najczęściej wykorzystujących wiedzę, takich jak: organizacja inteligentna, organizacja ucząca się i organizacja kreatywna. Ich efektywność jest ściśle związana z umiejętnością wykorzystywania wiedzy,

[121] K. Materska. 2006. *Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.

[122] A. Kowalczyk, B. Nogalski. 2007. *Zarządzanie wiedzą. Narzędzia i koncepcje*, Difin, Warszawa.

[123] M. Mikołajek-Gocejna. 2011. *Wybrane teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie organizacji sieciowych*, International Journal of Management and Economics 32, s. 332–349.

a o wartości rynkowej przesądza wartość intelektualna pracowników wiedzy i wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę.[124]

Obecnie zdaniem A. Pietruszka-Ortyl oraz M. Prorok każdy gracz rynkowy musi pozyskiwać lub kreować wiedzę, stymulować jej dyfuzję i w rezultacie wykorzystywać ją do tworzenia nowych rozwiązań, tym samym tworząc własne zasoby ugruntowanej wiedzy organizacyjnej. Dyfuzja wiedzy jest więc obecnie traktowana jako warunek efektywnego zarządzania organizacją.[125] B. Mikuła dyfuzję wiedzy sprowadza do aktywności, wśród których wyróżnia cztery subprocesy: pozyskiwanie wiedzy (zdobywanie wiedzy z różnorodnych, zewnętrznych i wewnętrznych źródeł), udostępnianie wiedzy (przekazywanie wiedzy konkretnym osobom), rozpowszechnianie wiedzy (udostępnianie w szerszym zakresie, mające na celu utworzenie ogólnie dostępnego zasobu wiedzy) oraz dzielenie się wiedzą (przekazywanie sobie wiedzy w procesie komunikacji).[126] [127]

W gospodarce opartej na wiedzy nową rolę przypisuje się partnerstwu, współdziałaniu oraz synergii organizacyjnej, odsuwając jednocześnie na dalszy plan bezpośrednią walkę konkurencyjną, jako stymulator rozwoju przedsiębiorstw. Coraz większe znaczenie mają więc organizacje sieciowe, elastyczne, oparte na wiedzy i zaangażowaniu swoich członków, zdolne do szybkiego reagowania na zmiany i działania w turbulentnym otoczeniu.[128] Jedną z cech organizacji sieciowych jest realizacja celu wspólnego sieci, przy jednoczesnym nastawieniu na realizację celów au-

[124] M. Brzeziński. 2015. *Refleksje o zarządzaniu wiedzą i niewiedzą*, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie, nr 1.

[125] A. Pietruszka-Ortyl, M. Prorok. 2018. *Dyfuzja wiedzy w warunkach przedsiębiorstwa komunalnego – studium przypadku*, Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 6 (978), s. 169–188.

[126] B. Mikuła. 2010. *Transfer wiedzy w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, A. Potocki (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

[127] A. Pietruszka-Ortyl, M. Prorok. 2018. *Dyfuzja wiedzy w warunkach przedsiębiorstwa komunalnego – studium przypadku*, Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 6 (978), s. 169–188.

[128] A. Pietras. 2010. *Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy*, *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów*, Zeszyt naukowy 99, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 153–162.

tonomicznych przez poszczególne podmioty; dążenie do specjalizowania się podmiotów w ramach sieci; duża rola komunikacji wewnętrznej, tzw. kultury informacyjnej, gwarantującej swobodny przepływ (w układzie pionowym i poziomym, formalnym i nieformalnym) wiedzy i informacji; inwestowanie w relacje.[129] [130]

Szczególną kategorią zasobów organizacji sieciowej są zasoby wiedzy. Stanowią one sumę wiedzy pojedynczych podmiotów (ogniw) oraz tzw. wiedzę wspólną całej sieci, powstającą w wyniku dyfuzji wiedzy pomiędzy elementami sieci. Wiedza charakteryzuje się szczególnymi cechami. A. Sopińska dzieli je na cztery kategorie. Po pierwsze – o czym już wspomniano na wstępie, wiedza jest niewyczerpalna. Wartość wiedzy nie zmniejsza się wraz z upływem czasu, tak jak to dzieje się w przypadku innych czynników produkcji, lecz wciąż się powiększa. Wartość wiedzy jest tym większa, im w większym stopniu jest ona używana i wykorzystywana. Po drugie, wiedza jest symultaniczna. W przeciwieństwie do tradycyjnych czynników wytwórczych wiedza jest zasobem, który w danym czasie może być wykorzystywany jednocześnie w wielu miejscach, przez wiele osób lub organizacji. Po trzecie, wiedza jest nieliniowa. Ta sama ilość wiedzy wykorzystywana równolegle w dwóch organizacjach może przynieść zupełnie odmienne efekty. Nie zawsze w przypadku wiedzy występują korzyści skali. Po czwarte, wiedza jest nieokreślona pod względem: zastosowań, efektów, „nosicielstwa", nakładów i ryzyka jej zastosowania.[131] Zatem uczenie się to nic innego jak wyciąganie wniosków z posiadanej wiedzy. Przyjmując za kryterium podziału efekty uczenia

[129] J. Staszewska. 2007. *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji", Nr 11/2007.

[130] A. Sopińska. 2012. *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych, Studia i prace kolegium zarządzania i finansów*, Zeszyt naukowy 118, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 16–30.

[131] A. Sopińska. 2012. *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych, Studia i prace kolegium zarządzania i finansów*, Zeszyt naukowy 118, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 16–30.

się, wyróżniono cztery perspektywy, w których postrzegane jest uczenie się, a mianowicie:[132] [133]

1. uczenie się jako adaptacja do zmian w otoczeniu;
2. uczenie się jako dzielenie się wiedzą z partnerami;
3. uczenie się jako instytucjonalizacja doświadczenia;
4. uczenie się jako rozwijanie wiedzy zwiększającej wyniki relacji.

Ponadto analizując przepływy wiedzy w organizacji, można zauważyć, że transfer wiedzy jawnej może być dokonany przez[134]:

- formalną sieć powiazań;
- nieformalną sieć powiązań;
- instruktaż;
- dokumenty;
- szkolenia;
- dzielenie się doświadczeniami w trakcie spotkań.

Działalność instytucjonalna w zakresie podnoszenia wiedzy przez LGD

Znaczna część programów finansowanych ze środków polityki strukturalnej sprzyja tworzeniu dogodnych warunków dla działań prorozwojowych na terenach wiejskich. Od roku 1991, kiedy pierwszy raz w UE zastosowano podejście LEADER, stało się ono sprawdzoną metodą pobudzania aktywności lokalnych społeczności oraz ich zaangażowania w poszukiwanie i wykorzystanie drzemiącego na obszarach wiejskich potencjału. W swoich założeniach LEADER zbudowany jest na oddolnej ini-

[132] P. Shrivastava. 1983. *A Typology of organizational learning systems*, „Journal of Management Studies", Vol. 20, No. 1, s. 7–28.

[133] B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz. 2014. *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarzadzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

[134] B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz. 2014. *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarzadzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

cjatywie partnerskiej oraz innowacyjnym podejściu do rozwoju obszarów wiejskich oraz realizacji wynikających z niej projektów łączących zasoby, wiedzę i umiejętności przedstawicieli środowisk lokalnych.[135] Do wzrostu aktywizacji lokalnych społeczności i rozwoju terenów wiejskich przyczyniają się lokalne organizacje pozarządowe i stowarzyszenia. Stanowią przestrzeń współdziałania mieszkańców, którzy dostrzegają problemy, szanse rozwoju oraz wspomagają samorządy terytorialne w podejmowaniu odpowiednich działań.[136]

Lokalne grupy działania są organizacjami, które koncentrują kapitał ludzki i kapitał społeczny obszarów wiejskich. Należą do nich jednostki, które wcześniej były zaangażowane społecznie lub zawodowo, spełniały funkcję kierownictwa w organizacjach społecznych, publicznych, biznesu, a teraz nadal pracują na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w LGD. Osoby dysponujące wysokim kapitałem ludzkim i dotychczasowym kapitałem społecznym budują kapitał społeczny partnerstw terytorialnych.[137] Działalność LGD i ich wzajemna współpraca doprowadziła do powstania wojewódzkich sieci LGD, a także Polskiej Sieci LGD. Od początku istnienia lokalnych grup działania, duże wsparcie w zakresie podnoszenia poziomu wiedzy wśród członków, pracowników lokalnych grup działania oraz ich sieci, miało otoczenie instytucjonalne. W szczególności takie instytucje jak: Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich (FAOW), Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich, Sieci Lokalnych Grup Działania oraz Polska Sieć LGD.

.....

[135] A. Kołodziejczak. 2011. *Lokalne Grupy Działania jako czynnik rozwoju wiejskich obszarów peryferyjnych w województwach lubelskim i podlaskim*, M. Wesołowska (red.), *Wiejskie obszary peryferyjne – uwarunkowania i czynniki aktywizacji*, Studia Obszarów Wiejskich, tom XXVI, Warszawa.

[136] G. Czapiewska. 2012. *Lokalne grupy działania, a kreowanie rozwoju regionalnego w województwach pomorskim i zachodniopomorskim*, Nierówności społeczne, a wzrost gospodarczy, nr 29, s. 261.

[137] E. Psyk-Piotrowska. 2015. *„Wyspowy" charakter kapitału społecznego na obszarach wiejskich – jego przejawy i społeczne konsekwencje*, [w:] *Nowi sprawcy zmian społecznych na wsi*, H. Podedworna, A. Pilichowski, W. Knieć (red.), SGGW, Warszawa.

Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie (CDR) z czterema oddziałami w Krakowie, Poznaniu, Radomiu i Warszawie jest państwową jednostką organizacyjną, podlegającą bezpośrednio Ministrowi Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

CDR współpracuje z ośrodkami doradztwa rolniczego, instytucjami administracji rządowej i samorządowej, organizacjami branżowymi, placówkami naukowo-badawczymi oraz innymi organizacjami i instytucjami pracującymi na rzecz rozwoju wsi i rolnictwa. Celem realizowanych działań jest doskonalenie wiedzy i umiejętności kadry doradczej oraz podniesienie i ujednolicenie standardów usług świadczonych przez doradców na rzecz rolników. Działania te doskonalą kadrę doradztwa rolniczego, nauczycieli szkół rolniczych, przedstawicieli instytucji i organizacji rolniczych, samorządów terytorialnych, lokalnych grup działania, rolników i mieszkańców obszarów wiejskich, organizując szkolenia, seminaria, konferencje, konkursy i inne formy doskonalenia zawodowego. CDR tworzy także krajową sieć na rzecz innowacji w rolnictwie (SIR).[138]

CDR Oddział w Krakowie jako jedna z pierwszych instytucji doradczych objęła wsparciem w zakresie poszerzania wiedzy lokalne grupy działania z całego kraju. Aktywność CDR była widoczna w zakresie szkoleń, warsztatów, konferencji, a także opracowania i opublikowania licznych podręczników. W ramach działalności CDR powstał też portal skierowany przede wszystkim do LGD pt. LEADERATORIUM, w którym zamieszczane są aktualności w zakresie m.in. działań szkoleniowych, doradczych, a także informacje dotyczące projektów współpracy, realizowanych przez LGD.[139]

Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich (FAOW) zostało powołane w grudniu 2002 roku jako pierwsze ogólnopolskie porozumienie organizacji działających na rzecz wsi. Inicjatorami Forum były organizacje działające w skali całego kraju lub tylko lokalnie.[140]

Głównymi celami FAOW są:

[138] CDR: https://www.cdr.gov.pl/ dostęp: 2.07.2021.

[139] LEADERATORIUM: http://cdr112.e-kei.pl/leader/index.php, dostęp: 2.07.2021.

[140] FAOW: https://faow.org.pl/ dostęp: 2.07.2021.

- Wspieranie i upowszechnianie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich;
- Działanie na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy na obszarach wiejskich;
- Budowanie partnerstwa i dialogu na rzecz zrównoważonego rozwoju wsi;
- Aktywizowanie społeczności lokalnych na terenach wiejskich.

Jedną z aktywności FAOW w zakresie LGD jest uczestnictwo w grupie tematycznej LEADER. Działalność FAOW w zakresie podnoszenia wiedzy LGD to szkolenia dla lokalnych grup działania, ogólnopolskie forum LGD, organizacja konferencji nt. podejścia LEADER w Polsce i LGD. Działania dla LGD realizowane są ze środków zewnętrznych m.in. w ramach projektów takich jak np. „Akademia Umiejętności Animatora LGD", który sfinansowany był ze środków Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich w 2018 r.

Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich (KSOW) to sieć wymiany informacji i współpracy pomiędzy organizacjami i instytucjami, które działają na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców wsi i małych miast. KSOW ma charakter otwarty – partnerami sieci mogą być różne podmioty zaangażowane w rozwój obszarów wiejskich: uczelnie i instytuty naukowe, przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego, fundacje i stowarzyszenia, lokalne organizacje społeczne.[141] Krajową Sieć Obszarów Wiejskich tworzą:

- instytucja zarządzająca (Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi);
- jednostka centralna (umiejscowiona w Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie) oraz 16 jednostek regionalnych;
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa.

Na stronie internetowej KSOW jest baza dotycząca wszystkich Lokalnych Grup Działania w Polsce, a także mapa LGD. Ponadto jest tam grupa tematyczna do spraw podejścia LEADER, która została powołana 12 października 2015 r. przez grupę roboczą do spraw Krajowej Sieci Ob-

[141] KSOW: http://ksow.pl/o-ksow/o-krajowej-sieci-obszarow-wiejskich dostęp: 2.07.2021.

szarów Wiejskich. Jej głównym celem jest wymiana wiedzy tematycznej i analitycznej oraz ułatwianie współpracy pomiędzy partnerami KSOW w zakresie podejścia LEADER.

W ramach środków z KSOW realizowane były i są projekty dotyczące lokalnych grup działania, w ramach których realizowane były takie działania jak: szkolenia, warsztaty, konferencje, wyjazdy studyjne i wiele innych.

Polska Sieć LGD – Federacja Regionalnych Sieci LGD jest dobrowolnym, trwałym zrzeszeniem stowarzyszeń – lokalnych grup działania w Polsce. Jej cele obejmują:[142]

1. stosowanie metody LEADER – propagowanie oddolnego, partnerskiego i innowacyjnego podejścia do rozwoju obszarów wiejskich;
2. budowanie trwałej platformy integracji i współpracy na szczeblu krajowym Lokalnych Grup Działania oraz ich sieci regionalnych, jak również innych osób prawnych i osób fizycznych związanych z wdrażaniem podejścia Leader i pozostałych osi Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich;
3. utworzenie krajowej reprezentacji LGD w celu aktywnego uczestnictwa w kreowaniu polityki państwa oraz Unii Europejskiej wobec wsi i terenów wiejskich;
4. aktywne włączenie Polskiej Sieci LGD w sieć kontaktów i współpracy na poziomie krajowym i europejskim w zakresie wypracowania wspólnych stanowisk, wymiany dobrych praktyk, realizacji wspólnych przedsięwzięć;
5. opiniowanie aktów prawnych i podejmowanie inicjatyw legislacyjnych zmierzających do stanowienia prawa sprzyjającego zrównoważonemu rozwojowi obszarów wiejskich;
6. wspieranie działań służących budowie kapitału społecznego oraz poprawie jakości życia i dywersyfikacji ekonomicznej na obszarach wiejskich.
7. integracja i reintegracja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem na wsi.

Związek realizuje swoje cele dotyczące podnoszenia poziomu wiedzy:

[142] Polska Sieć LGD: http://www.pslgd.pl/ dostęp: 2.07.2021.

1) organizowanie działań o zasięgu krajowym i międzynarodowym, w tym konferencji, debat, zjazdów, seminariów i konkursów;
2) propagowanie, wspomaganie i prowadzenie działalności informacyjnej, szkoleniowej i edukacyjnej w zakresie wiedzy o rozwoju społeczno – ekonomicznym obszarów wiejskich, w szczególności w kontekście procesu integracji europejskiej;
3) prowadzenie działalności wydawniczej i kolportażowej w zakresie publikacji specjalistycznych, propagowania dobrych praktyk i opinii stowarzyszonych podmiotów, opracowań własnych i innych;
4) prowadzenie działalności badawczej związanej z rozwojem społeczno-ekonomicznym obszarów wiejskich;
5) współdziałanie z organami samorządowymi oraz państwowymi i innymi organizacjami, stowarzyszeniami i instytucjami, w tym jednostkami zaplecza naukowo-badawczego i dydaktycznego;
6) inicjowanie i podejmowanie czynności zapewniających stałe doskonalenie stowarzyszonych podmiotów prawnych i osób fizycznych.

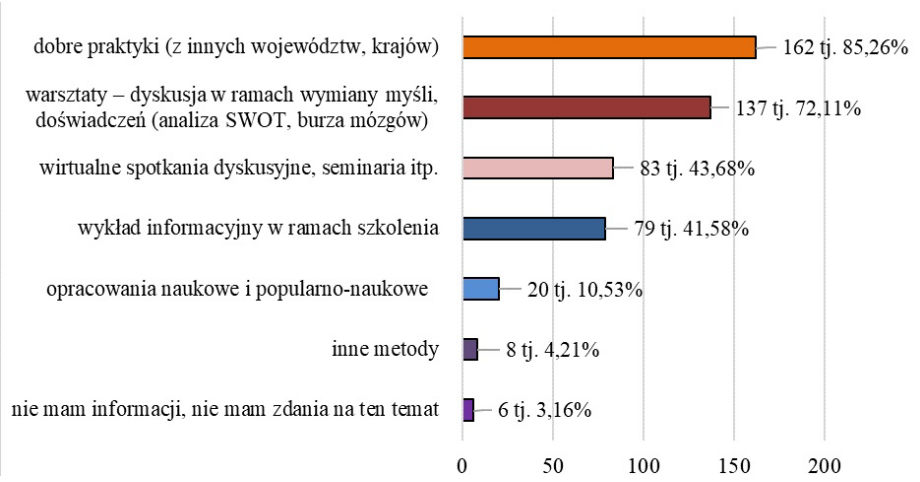
Regionalne sieci LGD – które powstały zazwyczaj w obszarach poszczególnych województw, m.in. Małopolska Sieć LGD, Mazowiecka Sieć LGD, Świętokrzyska Sieć LGD itd., wykorzystujące różne metody w zakresie podnoszenia poziomu wiedzy.

Przeprowadzając badania wśród przedstawicieli LGD, zapytano za pomocą jakich metod podnoszony jest poziom wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci[143]. Odpowiedzi udzieliło 190 badanych, tj. 94,06 procent wszystkich respondentów. Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród sześciu propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz mieli możliwość wskazać inne niezapisane w kafeterii. Odpowiadając na pytanie o metody podnoszenia poziomu wiedzy w LGD w zakresie tworzenia organizacji sieciowych LGD, respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: dobre praktyki (z innych województw, krajów) – 85,26% oraz warsztaty – dyskusja w ramach wymiany

[143] *Sieci LGD – obowiązek czy szansa? Raport końcowy z realizacji badania*, (Umowa nr KSOW/4/2020/070), Fundacja Idealna Gmina, Warszawa 2021.

myśli, doświadczeń (analiza SWOT, burza mózgów) – 72,11% odpowiedzi. Najmniej wskazań otrzymały odpowiedzi: nie mam informacji, nie mam zdania na ten temat oraz opracowania naukowe i popularno-naukowe (wykres 1).

Wykres 1. Metody podnoszące poziom wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci



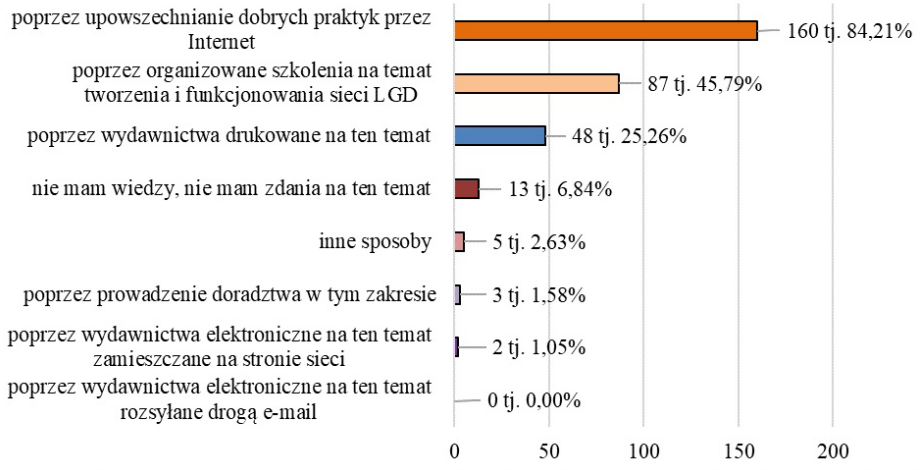
Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Inne metody wskazało ośmiu respondentów – były to następujące metody: spotkania integracyjne; wizyty studyjne; zorganizowany został cykl szkoleń, ale na tym poprzestano; wyszukiwanie wiadomości w Internecie; kontakty telefoniczne, spotkania bezpośrednie przedstawicieli LGD; wyjazdy integracyjne. Były też takie odpowiedzi: nie ma takiej potrzeby, by stosować jakieś metody podnoszące poziom wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci; metody takie po prostu istnieją.

Odpowiadając na drugie pytanie dotyczące sposobów upowszechniania wiedzy na temat tworzenia sieci LGD, odpowiedzi udzieliło 190. Badanych, tj. 94,06 procent wszystkich respondentów. Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród siedmiu propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz wskazać inne niezapisane w kafeterii. Najczęściej wskazywali odpowiedzi: poprzez upowszechnianie dobrych praktyk przez Internet (84,21%) oraz poprzez organizowa-

ne szkolenia na temat tworzenia i funkcjonowania sieci LGD (45,79%). Najmniej wskazań otrzymały następujące odpowiedzi: poprzez wydawnictwa elektroniczne na ten temat zamieszczane na stronie sieci oraz poprzez prowadzenie doradztwa w tym zakresie (wykres 2). Należy również odnotować fakt, że ani jeden respondent nie wskazał odpowiedzi: poprzez wydawnictwa elektroniczne na ten temat rozsyłane drogą e-mail.

Wykres 2. Sposoby upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Podsumowując, można stwierdzić, że analiza odpowiedzi respondentów na pytania o metody podnoszenia poziomu wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci oraz o sposoby upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD, wskazała na aktywność w tym zakresie, a uzyskany materiał poznawczy jest interesujący i skłania do dalszych działań dla LGD przy wykorzystaniu odpowiednich metod oraz sposobów upowszechniania wiedzy, jako cennego zasobu w organizacjach sieciowych LGD. W jednym i drugim przypadku respondenci wskazali na „dobre praktyki" jako najlepszą metodę podnoszenia poziomu wiedzy w LGD o tworzeniu sieci, a także jako sposób upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD.

Można zatem postawić tezę, że dla lokalnych grup działania „dobre praktyki" mają uniwersalne znaczenie i są metodą wspierania różnych

istotnych procesów funkcjonowania zarówno sieci, jak i LGD. Podobnie oceniają respondenci przydatność różnych form edukacji dla obu zadań, czyli podnoszenia poziomu oraz sposobu upowszechniania wiedzy w LGD o tworzeniu sieci. Natomiast znikome znaczenie nadają LGD takim formom edukacji i/lub upowszechniania wiedzy jak opracowania naukowe i popularno-naukowe, doradztwo czy wydawnictwa elektroniczne publikowane na stronach internetowych i/lub rozsyłanych drogą elektroniczną – poczta e-mail.

Ponadto należy podkreślić znaczącą rolę instytucji, działających na rzecz lokalnych grup działania, wskazując na ich aktywną działalność w zakresie szkolenia i podnoszenia poziomu wiedzy zarówno pracowników, jak i członków lokalnych grup działania.

7. Analiza wyników badań

Projektując schemat badań prowadzonych w ramach operacji zatytułowanej *Sieci LGD – obowiązek czy szansa?*, zastosowano szeroko rozumianą triangulację. Dotyczyła ona zarówno metod i technik badawczych jak również osób, które wzięły udział w badaniu. Takie podejście jest w realizacji badań dużym wyzwaniem, jednak pozwala uzyskać wiarygodne i rzetelne dane na interesujący badaczy temat, dzięki czemu prowadzone na ich podstawie analizy i wyprowadzone wnioski mają dużą wartość tak deskryptywną jak i eksplikacyjną.

W badaniach wykorzystano zarówno ilościowe jak i jakościowe metody badawcze. Wśród tych pierwszych zrealizowano 202 wywiady kwestionariuszowe prowadzone telefonicznie, wspomagane komputerowo (CATI). Dzięki zastosowaniu procedury losowania i dobierania respondentów w każdym województwie w systemie 13 rund, udało się zachować równy rozkład liczby respondentów w województwach. Ilościowy charakter miały także badania wśród przedstawicieli jednostek regionalnych Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, w ramach których techniką CAWI (kwestionariusz ankiety wypełniany online) zebrano dane od 16 osób. Zastosowany w tym badaniu dobór próby miał charakter wyczerpujący.

Badania ilościowe zostały uzupełnione szeregiem badań o charakterze jakościowym, w tym przeprowadzono analizę stron internetowych z wykorzystaniem metodyki *user experience* (UX). W ramach tego badania przeanalizowano strony internetowe 10 organizacji sieciowych zrzeszających LGD lub ich związki. Wśród analizowanych stron znalazło się pięć samodzielnie funkcjonujących witryn, cztery strony działające w postaci konta na Facebooku oraz jedna jako zakładka wojewódzkiej organizacji sieciującej. Szereg wywiadów indywidualnych, jakie przeprowadzono w ramach prowadzonych badań, skierowana była do różnych grup respondentów, w tym do aktualnych i byłych prezesów sieci LGD

(sześć wywiadów IDI), przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW (cztery wywiady IDI) oraz reprezentantów Lokalnych Grup Działania z obszaru całego kraju, w których udział wzięło łącznie 37 osób (cztery wywiady FGI). Ostatnie ze wspomnianych badań, czyli wywiady grupowe odbyły się w czterech makroregionach Polski i umożliwiły udział przedstawicieli LGD ze wszystkich części Polski. Dodatkowo, w wywiadach udział wzięli przedstawiciele LGD zrzeszonych w organizacjach sieciowych oraz takich, które nie należą do żadnej organizacji sieciowej.

W wyniku przeprowadzonych badań udało się zebrać dane umożliwiające odpowiedź na wszystkie z postawionych w projekcie pytań badawczych. Kolejne części niniejszego rozdziału będą stanowiły próbę odpowiedzi na postawione pytania w oparciu o wszystkie dane zebrane w wyniku przeprowadzonych badań.

Motywy przystąpienia do organizacji sieciowych LGD w Polsce

Lokalne grupy działania jako podmioty, których funkcjonowanie w założeniu opiera się o partnerstwo trójsektorowe, mają duże doświadczenie we współpracy. Na podstawie doświadczenia, zebranego w ramach prac międzysektorowych, członkowie Zarządów LGD mają możliwość empirycznego sprawdzenia, jak zaangażowanie kilku (wielu) podmiotów może przyczynić się nie tylko do osiągnięcia zamierzonego celu, ale także do osiągnięcia efektu synergii. Nie dziwi więc fakt, że zdecydowana większość LGD w Polsce jest członkami formalnej lub nieformalnej sieci regionalnej i/lub krajowej sieci. W ramach prowadzonych badań udało się pozyskać wiedzę na temat głównych motywacji, leżących u podstaw decyzji o przyłączeniu się do organizacji sieciowych. Pomimo zróżnicowania respondentów, ich odpowiedzi nie różniły się znacząco w tym aspekcie. Zarówno przedstawiciele LGD, jak i prezesi i byli prezesi sieci regionalnych, wskazywali przede wszystkim na trzy ważne aspekty tej decyzji.

Po pierwsze, za decyzją o przynależności do organizacji sieciowych LGD stoi założenie o poprawie procesów komunikacyjnych tak w środowisku LGD, jak i z instytucjami zewnętrznymi, głównie urzędami marszałkowskimi. Respondenci zwracali uwagę, że dzięki przynależności do sieci możliwe

jest utrzymanie sprawnych i skutecznych kanałów komunikacji między poszczególnymi LGD z danego województwa. Sieć nie tylko organizuje spotkania, udostępnia je online (np. na kanałach portali społecznościowych, czy stronach www), ale również umożliwia skontaktowanie ze sobą tych LGD, które mają podobne problemy. Dzięki dobrej komunikacji wewnętrznej, LGD mogą czerpać ze swoich doświadczeń i korzystać z wypracowanych rozwiązań, w tym z dokumentów tworzonych na określoną okoliczność. Przyglądając się różnym modelom komunikacyjnym w sieciach regionalnych, można wyróżnić kilka, często współwystępujących ze sobą schematów działania. Modele te wymagają dalszej pogłębionej analizy, aby uwzględnić wszystkie zmienne i dystraktory, jednak już pobieżna analiza wypowiedzi respondentów pozwala na zdiagnozowanie modeli dominujących, jakimi są *gwiazda* oraz *koło od wozu.* Działania komunikacji wewnętrznej oparte o te dwa główne modele mają swoje konsekwencje tak dla członków sieci, jak i dla organizacji/osoby, która bierze na siebie obowiązek organizacji tego procesu. W dalszych, pogłębionych badaniach rekomenduje się zwrócenie większej uwagi na efektywność różnych modeli komunikacyjnych działających w sieciach regionalnych. Z drugiej strony, oczekiwania względem organizacji sieciowych ze strony ich członków odnoszą się także do komunikacji pomiędzy środowiskiem LGD a instytucjami zewnętrznymi, głównie urzędami marszałkowskimi. W tym wymiarze organizacja sieciowa ma za zadanie reprezentować wspólne stanowisko członków sieci w komunikacji zewnętrznej. Taki model w założeniu ma ułatwić i usprawnić procesy informacyjne, negocjacyjne i decyzyjne pomiędzy partnerami. W praktyce jednak, tak jak w przypadku modeli komunikacji wewnętrznej, tak i tutaj wymagane są pogłębione badania opisujące schematy obiegu informacji na różnych poziomach współpracy tych instytucji, od informowania, poprzez konsultację, aż do współdecydowania i współdziałania. Badania musiałyby uwzględniać dwie strony tego procesu i powinny opisywać również sposób wyboru i zakres reprezentacji przedstawicieli sieci LGD. Analiza zebranego materiału pokazuje bowiem, że w ramach niektórych organizacji sieciowych bardzo trudno jest wypracować wspólne stanowisko, które jest akceptowane w pełni przez wszystkich członków.

Po drugie, przesłankami do wstępowania w struktury sieci jest przekonanie, że sieci będą wpływały na aktywność zrzeszonych w sieci LGD, przez co zwiększy się oddziaływanie LGD na rozwój regionu. Organi-

zacja sieciowa, oprócz funkcji formalno-organizacyjnych, ma również przynajmniej jedną ważną funkcję ukrytą. Sieć stanowi podmiot, wokół którego tworzy się wspólnota osób reprezentujących pojedyncze LGD. Tworzenie tego rodzaju wspólnoty jest niezwykle ważne tak dla trwałości samej sieci, jak i dla rozwoju regionu. Nieformalne spotkania, dyskusje „kuluarowe" i rozmowy, które przekładają się na tworzenie zażyłych i bliskich relacji wiążących, w dłuższej perspektywie czasu mogą przekładać się na wzrost efektywności działań zarówno pojedynczych jak i grup LGD, m.in. poprzez projekty współpracy, które oddziałują na obszar kilku LGD. Sieć LGD może tutaj odgrywać rolę bezpośrednio kreatora wizji rozwoju lokalnego, jak również animatora do podejmowanych działań przez członków sieci. Respondenci wypowiadający się w tej kwestii zwracali ponadto uwagę na zróżnicowaną w skali regionu i kraju skuteczność działań LGD we wdrażaniu LSR. Stąd pojawiło się zdanie, że sieć może wspierać i motywować pojedyncze LGD do podejmowania większego wysiłku na rzecz szeroko rozumianego rozwoju lokalnego w tych przypadkach, gdzie zaangażowanie nie wykracza poza niezbędne minimum (osiąganie wskaźników). Wzmacnianie pozycji organizacji sieciowych przez członkostwo pojedynczych LGD w tej sieci daje niejako mandat do tego, aby sieć mogła wypowiadać się w sprawach dotyczących wybranych LGD, a także uwiarygadnia ją przed instytucjami zewnętrznymi.

Trzecim, często pojawiającym się powodem, dla którego lokalne grupy działania przystępują do organizacji sieciowych, jest chęć wzmocnienia własnego LGD. Przystępując do organizacji sieciowej, władze LGD chcą nie tylko uzyskać dostęp do wiedzy i doświadczeń innych członków, liczą nie tylko na wzmocnienie pozycji negocjacyjnej w dyskusjach z instytucjami zewnętrznymi, ale także na zwiększenie rozpoznawalności własnej instytucji tak na poziomie regionalnym jak i krajowym. To zaś może przełożyć się na dynamikę rozwoju samej organizacji oraz zwiększenie liczby wnioskodawców, co wpłynie pozytywnie na rozwój lokalny poprzez wzrost konkurencji między potencjalnymi beneficjentami w staraniach o pozyskanie wsparcia finansowego.

Główne motywy podejmowania decyzji przez władze LGD o przystąpieniu do sieci to większa zdolność do reprezentowania interesów LGD wówczas, gdy występuje w tej sprawie sieć, a nie pojedyncza LGD, zwiększenie możliwości dostępu do informacji, dzielenia się doświadczeniem

i wspólnym rozwiązywaniem problemów, a także możliwość wzajemnego wspierania się LGD poprzez udostępnianie wiedzy, dzielenie się wypracowanymi procedurami i dokumentami oraz wspólne podejmowanie działań. Ważne jest tworzenie w ramach sieci poczucia wspólnoty, możliwość różnorodności działań, przystępowania do wspólnych projektów, ale też zwiększenia rozpoznawalności swojej LGD na forum regionu i kraju.

W wyniku analizy zebranego materiału empirycznego udało się, oprócz wskazania motywów przystępowania do organizacji sieciowych LGD w Polsce, ustalić także kilka czynników, które mogą powodować niechęć władz LGD do sieciowania. Niska aktywność i skuteczność pracy sieci była relatywnie często pojawiającym się argumentem za tym, aby nie przystępować lub opuszczać struktury sieci. Opinie na temat mało skutecznej pracy sieci LGD była zróżnicowana regionalnie i można uznać, że odpowiadała rzeczywistemu zaangażowaniu działaczy sieci na rzecz jej rozwoju. Oprócz już opisanego argumentu, respondenci wskazywali również inne argumenty zniechęcające do wchodzenia w struktury sieciowe LGD. Wśród nich pojawiały się opinie dotyczące niewystarczającej animacji zrzeszonych członków przez władze sieciowe (mała liczba inicjatyw podejmowanych przez sieć), trudności w wypracowaniu porozumienia i wspólnego stanowiska reprezentującego wszystkich członków LGD, niepodejmowanie działań ze strony sieci proponujących LGD przystąpienie do organizacji sieciującej, a także brak sformalizowania sieci i konieczność płacenia składki członkowskiej.

Ogólna analiza czynników mających zdaniem respondentów pozytywny lub negatywny wpływ na decyzję władz LGD dotyczącą przystąpienia LGD do organizacji sieciowej wskazuje, że w zdecydowanej większości dotyczą one aspektów komunikacyjnych. Model obiegu informacji zarówno wewnątrz środowiska LGD, jak i na zewnątrz, wymaga zatem pogłębionego badania w przypadku każdego z województw, gdzie praktyki są często bardzo odmienne. Praca dotycząca usprawnienia komunikacji zarówno w aspekcie informacyjnym, jak i konsultacyjnym i decyzyjnym może nie tylko podnieść efektywność pracy zaangażowanych podmiotów, ale również pozytywnie wpłynąć na chęć i zaangażowanie pojedynczych LGD w prace w ramach organizacji sieciowej.

Na koniec warto wspomnieć, że w ramach prowadzonych badań zdiagnozowano również podmioty, które włączają się w prace sieciujące wy-

kraczające poza struktury sieciujące LGD. W ramach innych organizacji działających na rzecz lokalnego rozwoju, do których przynależą LGD, wymienić można przede wszystkim podmioty sieciujące Unii Europejskiej, takie jak Sieć Innowacji w Rolnictwie EIP-AGRI, Europejską Sieć na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD Contact Point), a także udział w sieciach przygranicznych, takich jak Euroregion „Tatry" czy Euroregion „Pradziad". Badane organizacje nawiązują również współpracę w ramach krajowych organizacji sieciujących, w tym Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich czy Polska Sieć LGD. Należy również odnotować, że niektóre LGD starają się dywersyfikować źródła finansowania dla działań, które wnioskodawcy mogą realizować poprzez przekazywane przez nie środki. Wybrane LGD stają się np. operatorami programów „Działaj lokalnie" i w ramach regrantingu oferują dodatkowe środki dla mieszkańców obszaru swojego działania, mające na celu rozwój lokalny. Rozwój obszaru i podniesienie jakości życia jego mieszkańców jest również głównym celem przystępowania LGD do Regionalnych Organizacji Turystycznych oraz tworzenia Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci

Zebrany materiał empiryczny pozwala ustalić szereg czynników, które pozytywnie wpływają na funkcjonowanie Lokalnych Grup Działania w ramach sieci wojewódzkich oraz funkcjonowanie samych sieci. Czynniki te pokrywają się w dużej mierze z wcześniej opisanymi motywami przystępowania do sieci. Respondenci reprezentujący różne instytucje zgodnie uznali, że ważnym czynnikiem oddziałującym na funkcjonowanie sieci oraz ich członków jest współpraca z instytucjami zewnętrznymi, w tym Krajową Siecią Obszarów Wiejskich, oraz urzędami marszałkowskimi. Dobre relacje z instytucjami zewnętrznymi, w ramach których strony występują w roli partnerów chcących konstruktywnie rozwiązywać problemy i aktywnie włączać się w realizację zadań wspólnych, charakteryzują większość z przywoływanych przez respondentów sytuacji specyficznych dla każdego z województw. W ramach współpracy z KSOW badani zwró-

cili uwagę przede wszystkim na udzielanie wsparcia finansowego szkoleń organizowanych przez sieci dla LGD, a także wsparcie finansowe konkursów organizowanych w ramach planów działania KSOW, w których może uczestniczyć zarejestrowana organizacja sieciowa LGD. Relacje tych instytucji są zatem osadzone w dużej mierze na finansowym wymiarze współpracy. Ocena dotychczasowej współpracy dokonana przez reprezentantów obu instytucji jest pozytywna. Tylko w trzech przypadkach jednostka regionalna KSOW nie współpracuje z siecią LGD, w tym w dwu przypadkach przyczyną braku współpracy jest regulamin funkcjonowania jednostki regionalnej KSOW, w którym nie ma stosownych zapisów, natomiast w jednym przypadku przyczyną jest brak sieci regionalnej LGD.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie LGD w ramach sieci jest komunikacja wewnątrz sieci. Jak widać, respondenci w sposób spójny, logicznie odpowiadali na pytania o motywacje przystępowania do organizacji sieciowych oraz pytania dotyczące najważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie sieci i ich członków. Komunikacja LGD wewnątrz sieci jest ważna dla osiągania podstawowych celów, jakie sieci stawiają sobie w momencie ich ustanawiania. Nawet najprostsze zadania mogą być zbyt trudne do realizacji, jeśli obieg informacji, dyskusje i wreszcie podejmowanie decyzji przez organizację sieciującą, nie działają sprawnie. Wybrane opisy przypadków świadczących o tym, że wojewódzkie sieci LGD działają na różnym poziomie efektywności, potwierdzają postawioną tezę. Transparentność podejmowanych decyzji i wypracowanie skutecznych mechanizmów ich podejmowania, uwzględniających stanowisko wszystkich członków sieci, to fundament sprawnie działającej organizacji. W przypadku sieci LGD utrzymanie tych standardów może być tym trudniejsze, im więcej LGD znajduje się w danym województwie. Niezależnie od liczby członków, których stanowiska należy pogodzić, ważna jest rola zarządu sieci LGD, który organizuje proces komunikacji. Sprawne zarządzanie oparte jest oczywiście o dobrze zorganizowany proces komunikacji wewnętrznej, jednak wykracza poza nią. Zarząd powinien aktywizować członków sieci, być merytoryczny, wyrażać swoje stanowiska w sprawach, które dotyczą członków sieci oraz organizować przedsięwzięcia dla zrzeszonych LGD.

Ważnym elementem skutecznego działania sieci oraz ich członków są organizowane szkolenia tematyczne, wyjazdy studyjne, cykliczne spo-

tkania informacyjne oraz upowszechnienie dobrych praktyk. Działania te pozytywnie wpływają na funkcjonowanie sieci LGD w jej ramach, zarówno poprzez podnoszenie kompetencji uczestników tych wydarzeń, jak i poprzez budowanie wspólnoty pomiędzy przedstawicielami LGD. Szkolenia, czy wspólne wyjazdy, są dobrą okazją do poznania przedstawicieli pozostałych LGD w innej niż zawodowa roli, co może się przełożyć na budowanie relacji przyjaźni. Praca w dobrze znanym i lubianym środowisku jest łatwiejsza i zachęca do podejmowania kolejnych wyzwań, w tym do realizacji wspólnych projektów i transferu wiedzy.

Na szczególną uwagę w zakresie wskazywania czynników pozytywnie wpływających na funkcjonowanie sieci LGD i ich członków zasługuje promocja działalności sieci i pojedynczych LGD w wymiarze ponadlokalnym. Zarówno sieci jak i pojedyncze LGD w nich zrzeszone pozytywnie oceniają działalność wzajemnej promocji realizowanych działań. Redundancja kanałów promocyjnych działań podejmowanych przez LGD jest korzystna tak dla pojedynczych organizacji, jak i dla całego programu LEADER. Organizacje sieciowe wspierają i organizują kolejne kanały informacyjne umożliwiające promocję LGD.

Czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci

Analizując wypowiedzi respondentów w zakresie negatywnych czynników wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i samych sieci, należy rozpocząć od stwierdzenia, że charakteryzują się one wysokim stopniem spójności wewnętrznej w odniesieniu do wskazywanych czynników pozytywnych. Negatywnie oddziałujące czynniki są w dużej mierze inwersją tych pozytywnych. Najczęściej wskazywanymi czynnikami mającymi szkodliwy wpływ na funkcjonowanie sieci i ich członków są te związane z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną. Warto jednak zaznaczyć, że o ile w przypadku omawiania tych czynników w pozytywnym ujęciu wypowiedzi bardziej skupiały się na organizacji pracy, zarządzaniu i obiegu informacji, czyli modelach komunikacji endo- i egzogenicznej w ogóle, tak w przypadku negatywnego oddziaływania, respondenci raczej zwracają uwagę na konkretne, wręcz jed-

nostkowe problemy. Wśród nich szczególnie istotne wydają się problemy personalne zdiagnozowane na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, są to problemy personalne pomiędzy członkami sieci, po drugie miedzy członkami sieci a przedstawicielami tej organizacji (zarządem) i po trzecie, pomiędzy przedstawicielami organizacji zewnętrznych, z którymi sieć nawiązuje relacje. Są to zgoła różne problemy, choć dotyczą tej samej kategorii.

Negatywne relacje pomiędzy członkami poszczególnych LGD wchodzących w skład sieci mogą destruktywnie wpływać nie tylko na proces podejmowania decyzji, ale również ogólną atmosferę w sieci, która – jak zostało to wcześniej podkreślone – jest ważna dla skutecznego funkcjonowania sieci. Konflikty, które mają podłoże osobiste pomiędzy przedstawicielami LGD naturalnie powodują podział wewnątrz organizacji i wytworzenie się „obozów" lobbujących nie tyle za rozwiązaniami najlepszymi dla danego problemu, co za rozwiązaniami „naszymi". Nieprzyjazna atmosfera wśród członków sieci nie zachęca ponadto do proaktywnych działań na rzecz sieci i jej członków ze strony liderów sieci. Blokada w działaniach przekłada się natomiast w sposób oczywisty na skuteczność organizacji i jej ocenę przez członków. Jak widać, konflikty personalne mogą wpływać na funkcjonowanie całej sieci i jej skuteczność działania.

Również przedstawiciele sieci mogą wchodzić w konflikty personalne z przedstawicielami członkowskich LGD. Taka sytuacja może z kolei prowadzić do odejścia danego LGD z sieci (lub nieprzystąpienia do niej), na czym traci cała sieć, która nie reprezentując całego środowiska w danym województwie, jest pozbawiona silnego, jednomyślnego głosu w kontaktach z instytucjami zewnętrznymi. Zadanie zarządu sieci wydaje się być w tym względzie szczególnie istotne, a jednocześnie narażone na tego typu konflikty. Przy podejmowaniu decyzji trudno godzić interesy kilku stron i jednocześnie reprezentować swój (członkowie zarządu organizacji sieciowych są jednocześnie reprezentantami LGD z danego województwa). Nawet najbardziej koncyliacyjne podejście do rozwiązywania problemów na poziomie sieci wywoływać może wrażenie stronniczości.

Ostatnim wyrażanym w opiniach respondentów poziomem problemów komunikacyjnych, które wpływają negatywnie na funkcjonowanie sieci i jej członków, jest nieskuteczna komunikacja z instytucjami

zewnętrznymi. Skuteczność określić można poprzez stopień, w jakim strony traktują się partnersko oraz są wspólnie zdeterminowane, aby poznać wszystkie stanowiska i argumenty w celu wypracowania rozwiązania satysfakcjonującego wszystkie podmioty, których dana kwestia dotyczy. Jeżeli z jakichś względów zarząd sieci nie znajduje partnera do dyskusji w instytucjach zewnętrznych, wówczas sieć staje się mało atrakcyjna dla członków, którzy przystępując do organizacji, liczyli na silną reprezentację własnych interesów na zewnętrz. W tym sensie, wydaje się racjonalne i zasadne z punktu widzenia zarówno pojedynczych LGD jak i instytucji zewnętrznych (Urzędu Marszałkowskiego, KSOW) dążenie do tego, aby komunikacja między tymi podmiotami była skuteczna, gdyż bez tego utrzymanie sieci (realnie funkcjonującej sieci, a nie tylko zarejestrowanego podmiotu) staje się wysoce utrudnione. Działanie sieci wydaje się być korzystnym stanem dla obu omawianych tutaj stron, dlatego również w interesie Urzędu Marszałkowskiego powinno być zapewnienie partnerskiej relacji z siecią, co w praktyce oznacza dialog, zrozumienie i nastawienie na cel.

Wśród innych czynników, które zdaniem respondentów mogą negatywnie wpływać na funkcjonowanie sieci oraz LGD w nich zrzeszonych, wymienić można jeszcze kilka, do tej pory nieopisanych. Są to brak sformalizowania podmiotu sieciującego, brak społeczności sieciowej na Facebooku, brak finansowania podmiotowego oraz nadmierna biurokracja w podejściu LEADER, a także niechęć ze strony członków władz LGD do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych, bardzo często ufundowana na niewielkiej wiedzy wśród członków władz LGD na temat celów, zadań i form pracy organizacji sieciowej.

Uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich

Wychodząc z założenia, że sieci wojewódzkie są tym skuteczniejsze, im bardziej zaangażowani są członkowie tej sieci w prace na rzecz środowiska LGD, czy szerzej środowiska zajmującego się rozwojem obszarów wiejskich, warto zadać pytanie o rzeczywisty udział tych podmiotów w życiu organizacji sieciowych. Należy przy tym zaznaczyć, że dla partnerów sieci, czyli np. Urzędu Marszałkowskiego, oprócz już wypra-

cowanego stanowiska, które władze sieci przedstawiają jako „wspólne" dla organizacji, które reprezentują, ważna jest także liczba tych członków. Jak wynika z badań, partnerzy zewnętrzni są bardziej skłonni do współpracy z organizacjami sieciowymi, jeśli te reprezentują znaczącą część (wszystkie) LGD z danego województwa. Wówczas Urząd Marszałkowski ma przekonanie, że do dyskusji staje partner, którego zdanie się liczy i dyskusje z władzami sieci oznaczają *de facto* współpracę z całym środowiskiem LGD (wszystkimi LGD). W sytuacji, kiedy nie wszystkie LGD z danego województwa są członkami sieci, wówczas siła argumentów, nawet najbardziej uzasadnionych, musi być mniejsza choćby z tego powodu, że partner dyskusji musi pozostać otwarty na argumenty pozostałych, niereprezentowanych przez sieć podmiotów.

Co więcej, w przypadku partnerskiej relacji między sieciami a urzędami marszałkowskimi zdarza się, że UM zwraca się do LGD z prośbą o zaopiniowanie czy wyrażenie stanowiska w danej sprawie. Mechanizm ten należy uznać za wskaźnik zaawansowanych relacji między podmiotami, plasujący je niemal na samym szczycie drabiny partycypacji we współrządzeniu (wyższy poziom to współdziałanie). Silna organizacja sieciowa jest zatem ważnym podmiotem nie tylko z punktu widzenia interesu samych członków, ale także zewnętrznych partnerów. Takie otwarcie na współpracę ze strony instytucji zewnętrznej jest istotnym elementem motywacji do współpracy w ramach sieci, dla poszczególnych członków organizacji sieciowych gdyż daje przekonanie o tym, że wykonana praca, np. przygotowane stanowisko w sprawie, będzie miała realny wpływ na podjęcie decyzji, a tym samym na działalność samych LGD.

Zaangażowanie pojedynczych LGD w prace organizacji sieciowej mogą przybierać różne formy i mieć charakter ciągły lub akcyjny. Przede wszystkim chęć włączania się w takie prace jest oparta o zasadę wzajemności *do ut des (daję, abyś dawał)*, która wiąże osobę obdarowującą z obdarowaną. Ekwiwalentność świadczeń członków organizacji sieciowej i samej sieci oznacza, że im więcej pracy wnosi jedna ze stron, tym bardziej rośnie oczekiwanie i zobowiązanie tej strony do odwdzięczenia się za wykonaną pracę w sposób przynajmniej sprawiedliwy. Sekwencja takich pozytywnych doświadczeń może doprowadzić do ukształtowania schematu wymiany, a właściwie współpracy między podmiotami, na bardzo wysokim poziomie. Długotrwała więź wytworzona między stronami

tej relacji w pewnym momencie odchodzi od pierwotnych, najczęściej partykularnych przesłanek i zastępują je motywy bardziej złożone. Ten mechanizm dobrze opisuje funkcjonowanie niektórych sieci regionalnych w Polsce, w których samo „załatwianie" kolejnych spraw, czy potrzeba dostępu do wiedzy i informacji pojedynczych członków, stanowią jedynie treść dla formy silnie wiążącej partnerów organizacji sieciowej w relacje wykraczające nawet poza życie zawodowe.

Aktywność organizacji sieciowej wydaje się być ważnym czynnikiem motywującym do zaangażowania swoich członków w działania sieciowe. Organizacja spotkań, wyjazdów studyjnych czy szkoleń z jednej strony motywuje LGD do aktywnego włączenia się w realizację „oferty", jaką przedstawia sieć. Z drugiej strony, wracając do analizy motywów przystąpienia LGD do organizacji sieciowych zwróćmy uwagę na fakt, że tego typu inicjatywy są wymagane przez członków sieci od jej władz. Chęć uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach organizowanych przez organizacje sieciowe jest zatem ważnym motywem tak przyłączenia się do sieci, jak i aktywnego w niej udziału.

Oczekiwania wobec organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy

Sprawnie zarządzana organizacja sieciowa to organizacja, w której transparentność działania nastawionego na rozwiązywanie problemów w sposób zadawalający wszystkich członków sieci, gdzie władze sieci zarówno same proponują kolejne działania, jak też aktywnie reagują na głos pojedynczych LGD. To sieć, której siła ma znaczenie zarówno w środowisku lokalnym, ale także wojewódzkim i na poziomie państwa i która potrafi występować tak w swoim interesie, jak i w razie potrzeby także każdego z członków organizacji indywidualnie. Wreszcie to sieć, która jest rozpoznawalna i samo w niej członkostwo staje się pewnego rodzaju promocją dla każdego z LGD, a sama organizacja sieciowa przykłada wiele uwagi do tego, aby promować swoich członków tak w ich środowiskach, jak i na obszarze wykraczającym poza obszary ich działania. To sieć, której zarząd potrafi zjednoczyć LGD z danego województwa i zaplanować nie tylko szkolenia z ważnych dla swoich członków tematów, ale też znaj-

duje systemowe rozwiązania tych problemów, które odciążyłyby w pracy pracowników lokalnych grup działania.

Taki obraz rysuje się po przeanalizowaniu wszystkich wypowiedzi respondentów udzielających odpowiedzi na pytania dotyczące oczekiwań członków LGD względem pracy organizacji sieciowej. Oczekiwania wobec organizacji sieciowej ze strony jej członków są wysokie i dotyczą tak organizacji pracy w ramach instytucji, jak i wsparcia w organizacji pracy w LGD członkowskich, a także szerokich i dobrych kontaktów z instytucjami zewnętrznymi na różnych poziomach ich funkcjonowania. Tak szeroki zakres oczekiwań musi prowadzić do pytania o realne możliwości zaangażowania się przedstawicieli władz organizacji sieciowych w prace sieci. Osoby, które kierują pracami sieci, to funkcyjni członkowie LGD wchodzących w skład sieci. Etatowo zatem zajmują się obowiązkami narzuconymi im w ich miejscu pracy, a praca na rzecz sieci (a tym samym innych LGD) jest dodatkowym zajęciem, które często udaje się godzić w ramach pracy dla swojego LGD. Organizacje sieciowe z reguły nie posiadają osobnego biura czy personelu pomagającego w realizacji wszystkich zadań. Dlatego tak ważny dla działalności sieci jest wkład pracy jej członków. Można zatem powiedzieć, że wyrażone przez LGD oczekiwania wobec organizacji sieciującej są nijako kierowane do siebie samych, a ich realizacja odbywa się z udziałem liderów sieci, jednak z szerokim wykorzystaniem zasobów ludzkich tej sieci. Sieć działa o tyle dobrze, o ile jej członkowie rozumieją swoją rolę w niej oraz znajdują możliwości zaangażowania się pracę na rzecz sieci (wszystkich zrzeszonych LGD).

Oczywiście, nawet w tak egalitarnym podejściu do pracy sieci, niezwykle ważną rolę odgrywają liderzy, którzy nadają kierunek pracom, koordynują je na poziomie wojewódzkim i potrafią kreować warunki do współpracy.

Wysokie oczekiwania członków sieci co do jej funkcjonowania są zatem wyrazem dużych ambicji w zakresie wykorzystania możliwości, jakie daje organizacja sieciowa dla rozwoju środowiska LGD w Polsce albo wysokiego poziomu niezrozumienia zasad funkcjonowania sieci. Biorąc pod uwagę fakt, że LGD jako podmioty z definicji mocno powiązane w sieci współpracy i relacji, w tym międzysektorowych, wydaje się, że pierwsza hipoteza jest bardziej prawdopodobna. Należy zatem spojrzeć optymistycznie na wysokie oczekiwania ze strony członków sieci wo-

bec ich funkcjonowania. Jest to wskaźnik tego, że lokalne grupy działania chcą możliwie jak najbardziej efektywnie wdrażać program LEADER i kształtować rozwój lokalny, a także chcą aktywnie podnosić jakość swojej pracy na rzecz społeczności lokalnej. Jednocześnie opisana sytuacja wskazuje także na duże problemy, z jakimi spotykają się pojedyncze LGD jak i sieci jako takie, zarówno w zakresie zdobywania się i dzielenia informacjami, jak i wpływem na podejmowane decyzje dotyczące ich funkcjonowania oraz wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

Silnie zaakcentowana potrzeba dostępu do konkretnej, aktualnej i rzetelnej wiedzy na temat prac sieci oraz do informacji o decyzjach dotyczących LGD, zapadających czy to na szczeblu wojewódzkim, czy ministerialnym, jest kolejnym wskaźnikiem tego, że w środowisku tym należy przeprowadzić dogłębny audyt komunikacyjny.

W zakresie oczekiwań dotyczących usprawnień działania pojedynczych LGD członkowie sieci zgłaszali również potrzebę częstszych spotkań tematycznych, szkoleń oraz doradztwa, organizowanych z udziałem różnych organów państwa i samorządów. Innymi słowy, członkowie sieci chcą być włączeni w procesy decyzyjne dotyczące funkcjonowania LGD jako takiej. Zarówno te dotyczące bieżących kwestii, jak i tych strategicznych, wykraczających poza okres programowania.

W ramach przedstawienia dobrych praktyk, które mogą być inspiracją do podjęcia działań w sieciach wojewódzkich, warto zwrócić uwagę na te inicjatywy, które nie tylko ułatwiają pracę swoich członków, ale również racjonalizują ją ekonomicznie i podnoszą jakość ich funkcjonowania. Do tego typu działań zaliczyć można np. wspólnie opracowywane kryteria tworzenia i oceny projektów, wspólne koncepcje przy budowie LSR, a także wspólnie wybrane biura prowadzące kwestie prawne i/lub księgowe na rzecz zrzeszonych w sieci LGD. Tego typu wspólne inicjatywy, oprócz dużego waloru merytorycznego, posiadają również walor ekonomiczny i wspólnotowy.

Tak szeroka działalność sieci zarówno w obszarze zrzeszonych LGD, jak i działalność skierowana do partnerów zewnętrznych, która jest motywowana chęcią stałego podnoszenia jakości i sprawności wdrażania programu LEADER na obszarach wiejskich jest wysoce obciążającym, ale również przyszłościowym zadaniem tak dla sieci, jak i ich członków oraz instytucji współpracujących z sieciami. Korzyści płynące z dobrze

funkcjonującej sieci regionalnej są ewidentne i dotyczą wszystkich partnerów uczestniczących i korzystających z programu LEADER. Utrzymanie sprawności sieci prowadzonej w ten sposób, aby mogła ona odpowiedzieć na wszystkie oczekiwania ich członków wymaga jednak systemowego wsparcia dotyczącego zarówno wymiaru materialnego – utrzymanie funkcjonowania sieci, jej pracowników, biura – jak i symbolicznego – utrzymanie współpracy informacyjnej, decyzyjnej i wdrożeniowej pomiędzy siecią a instytucjami zewnętrznymi. Bez tych dwóch wymiarów działania sieci ich rola może z czasem zostać zmarginalizowana na rzecz partykularnych interesów pojedynczych LGD lub, co zdaje się być jeszcze bardziej negatywnym scenariuszem, na rzecz przyjęcia jednostronnego modelu zarządzania instytucji nadrzędnych.

Uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju

Tematyka zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju w zasadzie przejawiała się podczas próby odpowiedzi na wszystkie zadawane respondentom pytania. Zarówno dla przedstawicieli LGD, jak i pracowników KSOW, czy wreszcie przedstawicieli sieci regionalnych, rozwój lokalny determinowany wdrażaniem lokalnych strategii rozwoju jest istotą działania LGD, dlatego podnoszenie jakości jego zarządzania jest ważnym aspektem dyskusji tak o zakresie działalności sieci, motywacjach akcesyjnych, czy zaangażowania poszczególnych jej członków. Analiza zgromadzonego bogatego materiału wskazała, że sieci LGD mają duży wpływ na jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju. Dzieje się to poprzez wszelkiego rodzaju aktywności, jakie podejmują władze sieci regionalnych na rzecz rozwoju tych sieci oraz realizację oferty skierowanej do reprezentantów członków sieci.

Wykonywane przez sieć prace w zakresie przygotowywania wspólnych dokumentów, czy opinii, interpretacji, propozycji zmian i ekspertyz, np. w zakresie zmian w przepisach regulujących wdrażanie LSR, istotnie wpływają na jakość zarządzania wdrażaniem planów strategicznych. W swoich wypowiedziach respondenci wskazywali np. na zlecane przez

sieci regionalne analizy i ekspertyzy naukowe przydatne w doskonaleniu procesu zarządzania wdrażaniem LSR, czy współpracę nad wspólnymi procedurami wyboru operacji, regulaminami konkursów, a także podczas pisania LSR. Dodatkowo, jako dobrą praktykę należy wskazać wszelkie działania sieci regionalnych zmierzających do ustanowienia wspólnych wykonawców usług zewnętrznych, z których LGD korzystają. Tak dzieje się np. w zakresie opieki prawnej, w zakresie stosowania nowych i znowelizowanych przepisów prawnych dotyczących wdrażania LSR, czy prowadzenia wspólnych badań ewaluacyjnych na wystandaryzowanych procedurach dla członków sieci. Wykorzystanie jednego wykonawcy dla całej sieci w zakresie prawnym, czy badawczym, rodzi wiele korzyści dla wszystkich członków sieci, w tym korzyści finansowe i merytoryczne. Wspólne zamówienie usługi dla większej liczby podmiotów daje możliwość negocjacji cenowych w zakresie jej wykonania. Z drugiej strony, wykonawca, który posiada i ciągle zdobywa doświadczenia w pracy w specyficznym środowisku LGD, jest ekspertem w tym zakresie i może działać skuteczniej niż wykonawca, który musiałby poznać system funkcjonowania LGD.

Ważnym aspektem wpływania na jakość zarządzania wdrażaniem LSR jest działalność szkoleniowa, jaką inicjują i prowadzą sieci LGD. Plan szkoleń realizowanych przez sieć dostosowany powinien być do potrzeb LGD. Szkolenia, o których bezpośrednio wspominali respondenci, dotyczą i powinny dotyczyć kwestii związanych z wdrażaniem LSR. Oczekiwania szkoleniowe dotyczyły również zajęć tematycznych, np. zarządzania projektami. Szkolenia kierowane zarówno do pracowników biur, jak i do wnioskodawców, beneficjentów i członków organów statutowych LGD są ważnym elementem zwiększającym skuteczność zarządzania procesem rozwoju lokalnego.

Jakość wdrażania jest również uzależniona od umiejętności aktywizacji mieszkańców. W tym aspekcie, jako ważne działania sieci, respondenci wymienili również upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie realizacji projektów finansowanych z wykorzystaniem środków pochodzących z LGD, a także prowadzenie szkoleń, które przyczyniają się do większego zainteresowania działalnością LGD, możliwością pozyskiwania środków na realizację własnych projektów, a także do wzmacniania postaw obywatelskich i ogólnego zainteresowania rozwojem lokalnym jako takim.

W zadaniach informacyjnych, szkoleniowych i upowszechniających dobre praktyki, niezwykle istotnym kanałem komunikacji, na jaki zwracali uwagę respondenci, jest Internet. W kontekście powszechnego już niemal powszechnego dostępu do Internetu w Polsce nie jest to wniosek zaskakujący, jednak wart przytoczenia i zwrócenia uwagi na konieczność prowadzenia stron internetowych i kanałów na portalach społecznościowych w sposób profesjonalny i bieżący. Niezależnie od kanałów komunikacji zapośredniczonej, analiza zgromadzonego materiału wskazuje, że respondenci jako czynnik zwiększający jakość zarządzania procesem wdrażania LSR wskazywali możliwość wymiany doświadczeń z innymi osobami reprezentującymi środowisko LGD (czy szerzej LEADER) na spotkaniach bezpośrednich, często w sytuacji mniej oficjalnej, np. po szkoleniach. Tego typu wymiana doświadczeń i możliwość dyskusji na tematy związane z bieżącą i przyszłą sytuacją LGD jest cenna, tak ze względu na wartość merytoryczną, jaką wnoszą takie spotkania do wykonywanej pracy, ale również ludyczną, która przekłada się na motywację do pracy i chęć zaangażowania się w nią. Takie spotkania to również okazja do pozyskania informacji o najświeższych aktualnościach dotyczących działalności LGD, dlatego stanowią one doskonały dostęp do wiedzy. Dobrze działające sieci organizują spotkania dla przedstawicieli LGD, gdzie wspólnie omawiane są kwestie problemowe, np. w zakresie przeprowadzania ewaluacji. Taka wymiana informacji przekłada się na efektywność całego systemu, nie tylko wdrażania poszczególnych LSR, ale także na pracę innych związanych z nimi podmiotów.

Podany przykład ewaluacji jest w omawianym kontekście szczególnie istotny, gdyż to właśnie na podstawie tego badania prowadzone są analizy dotyczące np. efektywności i skuteczności działań wdrożeniowych. Dobrze przygotowane badania ewaluacyjne dostarczają wiedzy z zakresu nie tylko pracy biura, ale także organów LGD oraz wnioskodawców/beneficjentów. Dzięki zebranej wiedzy podnosi jakość zarządzania nie tylko pojedyncza LGD, ale także sieć oraz instytucje związane z wdrażaniem strategii, gdyż wnioski i rekomendacje wynikające z raportów ewaluacyjnych istotnie dotyczą LGD, ale rozpatrywanego w kontekście analizy funkcjonalnej i powiązań instytucjonalnych. Dlatego wszyscy interesariusze po zapoznaniu się z wynikami ewaluacji mają możliwość przyjrzenia się swojej działalności w kontekście wdrażania LSR. W związku

z tym, współpraca pomiędzy LGD, ale także prace włączające interesariuszy w proces wdrażania LSR, zmierzające do wypracowania założeń i sposobów realizacji badań ewaluacyjnych są dobrą praktyką, wpływającą na jakość prowadzenia i planowania procesu wdrażania LSR.

Kolejnym aspektem, na jaki zwrócili uwagę respondenci w kontekście roli sieci LGD w podnoszeniu jakości zarządzania procesem wdrażania LSR, jest promocja. Sieci regionalne dokładają starań, aby promować działalność lokalnych grup działania, dzięki czemu same instytucje, a także efekty wdrażania ich strategii, są bardziej rozpoznawalne, i w efekcie ogłaszane nabory cieszą się wysokim zainteresowaniem. Takie podejście do promocji sprawia, że członkowie rad w lokalnych grupach działania mają szansę rekomendować do dofinansowania bardzo dobre projekty, wybrane spośród wielu złożonych przez wnioskodawców.

Działalność sieci to również pewna mediacja pomiędzy instytucjami zewnętrznymi (np. Urzędem Marszałkowskim) a zrzeszonymi w sieci lokalnymi grupami działania. Dobrze działająca organizacja sieciowa, reprezentuje stanowisko nie tylko zrzeszonych LGD, ale także instytucji zewnętrznych, które traktując sieć jako partnera do rozmów, dyskutują z nim różne problemy czy pomysły. Praca sieci nie jest jednostronna, dlatego rozważania na temat możliwości podnoszenia jakości zarządzania wdrażaniem LSR poprzez jej pracę wskazują również na możliwość oddziaływania na instytucje zewnętrzne, aby te także restrukturyzowały i dostosowywały swoje działania do dynamicznych zmian i potrzeb. Bieżące informowanie pracowników Urzędu Marszałkowskiego na temat środowiska LGD jest podstawą do prowadzenia harmonijnej, otwartej na wszelkie wyzwania pracy na rzecz sprawnego i skutecznego procedowania składanych wniosków. Komunikacja ta przebiega dwutorowo, tzn. sieć przedstawia władzom i decydentom powstające oddolnie pomysły, natomiast władza, chcąc poznać opinię środowiska LGD na dany temat, zwraca się z pytaniem do sieci, która wypracowuje stanowisko w porozumieniu z pojedynczymi LGD. Taka wymiana informacji i opinii zdecydowanie wpływa na zwiększenie jakości zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju, poprzez optymalizację warunków organizacyjno-prawnych.

Ostatnim wnioskiem, jaki przynosi analiza odpowiedzi zebranych w ramach prowadzonych badań jest stwierdzenie, że każda organizacja

składająca się z wielu podmiotów podnosi kompetencje zarówno biur jak i zarządów i organów nadzorczych. Dlatego przynależność do organizacji sieciowych, również poprzez podniesienie jakości pracy organów statutowych LGD, przyczynia się do sprawniejszego zarządzania procesem wdrażania strategii. Dzieje się to między innymi poprzez wspomniane już szkolenia kierowane do przedstawicieli tych organów, a także poprzez działalność informacyjną. Bardziej efektywna praca rad nadzorczych, zarządów czy komisji rewizyjnych wpływa na sprawniejszą pracę LGD w każdym zakresie, co przekłada się bezpośrednio na współpracę z wnioskodawcami, instytucjami zewnętrznymi i cały system, w jakim wdrażane są dokumenty strategiczne.

Główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce

Skuteczność pracy organizacji sieciowych zależy w wysokim stopniu od jakości ich współpracy z organizacjami członkowskimi z jednej strony, z drugiej z podmiotami zewnętrznymi, wobec których sieć reprezentuje wspólny głos przynależnych do niej LGD. Wobec tego, jako podstawowe bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych w Polsce respondenci niemal jednogłośnie uznali problemy komunikacyjne, zarówno wewnątrz sieci, jak i w relacjach z podmiotami zewnętrznymi. Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku bariery mogą dotyczyć całego procesu komunikacyjnego, od barier związanych z nadawcą przekazu, poprzez formę i treść, kończąc na barierach związanych bezpośrednio z odbiorcą, czy nawet całym kontekstem, w którym mogą pojawiać się szumy komunikacyjne. Rdzeniem analizy występujących barier komunikacyjnych w relacji endo- i egzogennej może stać się prosty schemat aktu perswazyjnego, opracowany w drugiej połowie lat czterdziestych dwudziestego wieku przez amerykańskiego uczonego Harolda Laswella. Sam model jest wielce uproszczonym ujęciem perswazji, jednak zwraca uwagę na fakt, że aby osiągnąć zamierzony efekt komunikacyjny, musi być spełnionych wiele warunków pośredniczących, które mogą wpływać na zaburzenia intencji komunikacyjnej nadawcy. Dodatkowo, model skupia się raczej na opisie działań indywidualnej komunikacji, więc nie opisuje

wszelkich problemów wynikających z samej istoty funkcjonowania organizacji sieciowych. Niezależnie od tych ograniczeń, model ten może stanowić podstawę do opracowania w przyszłości bardziej złożonego schematu audytu komunikacyjnego w organizacjach sieciowych LGD, gdyż uwzględnia szereg zróżnicowań, jakie charakteryzują ich działalność, jak np. zróżnicowanie nadawców, treści, kanałów i odbiorców komunikatów, a także efekty ich nadawania.

Niewątpliwie w praktyce nie sposób znaleźć idealnej sytuacji komunikacyjnej, w której nadany przekaz jest odebrany dokładnie z takim skutkiem, jaki zakładał nadawca. Jest to szczególnie trudne przy złożoności sytuacji komunikacyjnej, np. wielości nadawców i odbiorców. To właśnie dlatego świadome kształtowanie polityki komunikacyjnej jest jedną z ważniejszych funkcji organizacji sieciowych. Jej brak i/lub źle prowadzona komunikacja wewnętrzna czy zewnętrzna powodować mogą wiele negatywnych następstw, a w najbardziej neutralnym wymiarze, brak rozwoju tej organizacji.

Nie sposób tutaj opisać każdego ze wspomnianych elementów. Nie na wszystkie też zwracali uwagę respondenci. W wypowiedziach pojawiały się jednak sygnały bezpośrednio odnoszące się do wspomnianego modelu Laswella. Było to w szczególności zwrócenie uwagi na niewystarczający poziom wiedzy (kompetencji) ze strony pracowników instytucji zewnętrznych, z którymi współpracuje sieć w zakresie samego podejścia LEADER, co przekłada się na niską motywację do wykonywania swojej pracy. Wypowiedź ta sugerowałaby potrzeby szkoleniowe nie tylko dla osób reprezentujących LGD, ale także interesariuszy, którzy biorą udział w realizacji lokalnych strategii rozwoju, np. pracowników Urzędów Marszałkowskich czy Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich.

Drugą istotną kwestią, na którą bezpośrednio zwrócili uwagę respondenci był fakt, że nie wszystkie LGD zrzeszone w ramach sieci angażują się w jej prace. Próbą wyjaśnienia tego zjawiska, jaką podjęli respondenci jest fakt, że poszczególne LGD zaangażowane są w realizację swoich obowiązków i nie mają wystarczająco dużo czasu na efektywne działanie w sieci. Z drugiej strony zjawisko „pasażera na gapę" jest mocno ugruntowanym w teorii i praktyce zjawiskiem, w którym część podmiotów korzysta z zaangażowania (czasu, pieniędzy, wiedzy itd.) innych. Badanie dotyczące samego zaangażowania LGD w działalność regionalnych sieci oraz

sieci ogólnopolskiej mogłoby być z powodzeniem przeprowadzone w ramach osobnego projektu i stanowić duży wkład w rozwój wiedzy na temat sprawności ich funkcjonowania. Tutaj warto skonstatować, że brak odpowiedniego zaangażowania stanowi poważną barierę w rozwoju działalności organizacji sieciowych. Między innymi przez sam fakt, że organizacje sieciowe nie zatrudniają etatowych pracowników i nie posiadają własnego, osobnego biura, a opierają się na pracy wybranych osób, które jednocześnie pracują w LGD. Siła i jakość pracy każdej sieci oparta jest o zaangażowanie jej członków, zatem i możliwości oddziaływania i spełniania potrzeb i oczekiwań członków sieci są uzależnione od nich samych.

W tym zakresie pojawia się jeszcze jedna bariera rozwoju działalności organizacji sieciowych, mianowicie funkcjonowanie biura sieci LGD, zarówno na poziomie regionalnym jak i ogólnopolskim. Sprawnie funkcjonująca sieć powinna mieć biuro oraz pracownika (pracowników) etatowych. Wówczas możliwości efektywnego działania, lobbowania, komentowania, opiniowania dokumentów i spraw bieżących byłyby większe i jednocześnie mniej uzależnione od wkładu pracy poszczególnych jej członków. Należy pamiętać, że osoby angażujące się w pracę organizacji sieciowych same pełnią określone funkcje w swoich LGD, co oznacza konieczność łączenia obowiązków w obu organizacjach.

Stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych, regionalnych i krajowej wśród członków władz i pracowników LGD

Organizacje sieciowe na poziomie regionalnym, jak i organizacja krajowa, starają się realizować swoje zadania i spełniać oczekiwania swoich członków. Skuteczność ich pracy jest w dużej mierze uzależniona od zróżnicowanego zaangażowania zrzeszonych członków, którzy np. włączają się w procesy opiniowania i tworzenia dokumentów, czy samą organizację struktur funkcjonowania instytucji sieciujących. W związku z tym, rozpoznawalność organizacji sieciowych wśród członków władz i pracowników powinna być duża. Biorąc pod uwagę zakres możliwych działań na poziomie sieci i korzyści, jakie płyną dla każdego z członów, wynikających z przynależności do niej, sieć powinna być utożsamiana

z niemal codzienną pracą każdego z LGD. Przeprowadzone badania potwierdzają ten stan rzeczy, wskazując, że niemal wszyscy pracownicy biur biorący udział w ankiecie, potrafili rozpoznać organizację sieciową, do której przynależy reprezentowany przez tę osobę LGD. Oznacza to, że sieci funkcjonują w działalności pojedynczych LGD technicznie, są ważnym elementem w procesie podejmowania decyzji i realizacji zadań, jakie mają do wykonania biura LGD. Taka interpretacja jest bardzo spójna z wcześniejszymi ustaleniami w zakresie oczekiwań wobec sieci, a także motywami przystąpienia do niej. W głównej mierze były to aspekty związane właśnie z bieżącą działalnością LGD.

Zupełnie inaczej kształtuje się poziom rozpoznawalności organizacji sieciowych wśród członków władz LGD. Tutaj znajomość organizacji tak krajowej jak i regionalnych była na zdecydowanie niższym poziomie. Może to oznaczać, że członkowie władz LGD bezpośrednio nie nawiązują relacji z siecią (jej przedstawicielami), posiłkując się pracą biura LGD, a więc jedynie w sposób zapośredniczony korzystając z wszystkich korzyści wynikających z przynależności LGD do organizacji sieciowej. Jeśli tak jest, warto zadać pytanie dotyczące roli organizacji sieciowych w kształtowaniu decyzji zarządów poszczególnych LGD w sprawach bieżących oraz strategicznych. W tym zakresie nie udało się zebrać wystarczającego materiału, aby stawiać konkretne tezy, jednak niewysoki odsetek przedstawicieli władz lokalnych grup działania, którzy rozpoznają organizacje sieciowe, może nasuwać przypuszczenie o niskim bezpośrednim udziale sieci w tych decyzjach. Zatem organizacje sieciowe jawią się raczej jako instytucja technicznego, bardzo potrzebnego wsparcia dla swoich członków i instytucji zewnętrznych, a w niewielkim stopniu jako organizacja mająca wpływ na proces zarządzania. Nie jest to podmiot kształtujący wizję rozwoju, czy nadający ramy dyskusji o możliwe scenariusze przyszłości i najważniejszych problemów, z jakimi środowisko LEADER powinno się mierzyć. Nie oznacza to, że takiego wpływu nie ma, ponieważ przez wszystkie działania opisane w całej książce, w istocie kształtowane są postawy, poszerzana wiedza osób zainteresowanych, które pośrednio przekładają się na decyzje strategiczne. Nie są to jednak środowiska opiniotwórcze, które docierają do władz LGD, próbując tym samym kształtować kierunki rozwoju.

Stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy

W kontekście zdiagnozowanych różnic w rozpoznawalności organizacji sieciowych przez pracowników i przedstawicieli władz LGD, dziwi fakt ogólnie wysokiego stopnia identyfikacji obu grup z organizacją, do której dana LGD należy. Zebrany materiał nie pozwala na odpowiedź na pytanie, dlaczego, pomimo niskiego stopnia rozpoznawalności organizacji sieciowej przez przedstawicieli władz LGD, identyfikują się oni z tą organizacją. Również w tym zakresie warto byłoby przeprowadzić pogłębione badania. Niezależnie od tego, wysoki stopień identyfikacji z organizacją sieciową, do której LGD należy, jest ważnym aspektem budowania wspólnoty zgromadzonej wokół podejścia LEADER. Identyfikacja z organizacją oznacza również akceptację jej działalności, co powoduje, że sama sieć staje się ważnym partnerem do rozmów z instytucjami zewnętrznymi. Jest to o tyle ważne, że taka rola sieci jest jedną z ważniejszych, jakie przypisują jej członkowie i wobec której mają oczekiwania. Prezentowany wynik może oznaczać, że dotychczas organizacje sieciowe dobrze wypełniają swoje zadania, powierzone im przez ich członków.

Prezentacja działań LGD będących członkami sieci na stronach Internetowych tych organizacji

W ramach prowadzonych badań, dokonano również analizy stron internetowych organizacji sieciowych. Analiza dotyczyła tak merytorycznej zawartości strony, jak i technicznych – funkcjonalnych – aspektów jej działania. Wyniki, które udało się uzyskać poprzez przeanalizowanie zebranego materiału, są bardzo istotne. Jak pokazują badania przeprowadzone wśród pracowników i przedstawicieli władz LGD, komunikacja z wykorzystaniem Internetu jest dla nich bardzo ważna. Utrzymanie dobrej jakości prowadzonych stron niejednokrotnie ułatwia pracę osób reprezentujących instytucję zrzeszoną w sieci, a dodatkowo działa promocyjnie, przyciągając (lub wręcz przeciwnie, zniechęcając) do nawiązania współpracy i wspólnych działań.

Analiza stron internetowych wskazuje, że od strony technicznej, a więc zwracając uwagę na układ symbolu graficznego (oraz jego jakość), układ strony głównej i podstron, konstrukcję menu, nawigację, funkcjonalność elementów graficznych (zdjęć, grafik) są one przygotowane poprawnie. W każdym przypadku wspomniane elementy działają poprawnie i są czytelne. Warto jednak zwrócić uwagę, że sama perswazyjność stron jest niska i raczej nie zachęca do wczytywania się w zamieszczane tam treści. Może to być efekt czysto informacyjnego celu tworzenia witryn, raczej do użytku wewnętrznego (przez pracowników biur LGD).

Strony zawierają elementy interaktywne oraz wszelkie narzędzia umożliwiające komunikację z organizacjami sieciowymi, jednak tam, gdzie strony są zamieszczone na portalu społecznościowym Facebook, użytkownik musi być zalogowany, aby w pełni korzystać z możliwości, jakie oferuje strona, co może stanowić pewnego rodzaju utrudnienie w skutecznej komunikacji.

Pamiętając, że strony Internetowe są bardzo ważnym kanałem komunikacji, a także źródłem wiedzy dla członków organizacji sieciowych, warto dołożyć starań głównie w dwóch wymiarach, jeśli chodzi o podniesienie jakości prowadzonych witryn. Po pierwsze, należy dołożyć starań, aby strony były aktualne, zawierały bieżące informacje, a te przedawnione trafiały do archiwum. Po drugie, strony mogłyby prezentować w sposób bardziej czytelny układ tekstów oraz ich typografię, tak aby stały się bardziej atrakcyjne pod względem wizualnym dla użytkownika.

Na zakończenie warto wspomnieć, że respondenci oczekują od organizacji sieciowych również działań promocyjnych poszczególnych członków sieci oraz samego podejścia LEADER. W związku z tym, jeśli strony miałyby pełnić swego rodzaju wizytówkę podejścia LEADER w danym regionie, warto popracować nad pozycjonowaniem strony w wyszukiwarkach internetowych oraz ich uatrakcyjnieniem pod kątem innego niż dotychczas użytkownika. Inne treści i inne oczekiwania dotyczą np. potencjalnych wnioskodawców, czy turystów chcących skorzystać z atrakcji w regionie, a inne pracowników biura, którzy strony sieci używają czysto funkcjonalnie. Właściwe pytanie w tym zakresie brzmi, czy strona sieci powinna łączyć obie funkcje.

Podsumowanie – rekomendacje

Realizacja badań w ramach operacji *Sieci LGD – obowiązek czy szansa?* przyniosła wiele ciekawych obserwacji badaczy oraz opinii, ocen i oczekiwań zgłaszanych przez respondentów. Ich analiza pozwoliła na sformułowanie stwierdzeń i wniosków oraz rekomendacji. Wyniki badań stanowią także podstawę do oceny, na ile spełniły się oczekiwania respondentów związane z wejściem konkretnych LGD w struktury sieci, ale – do pewnego stopnia – są także wyzwaniem dla aktorów zaangażowanych w rozwój obszarów wiejskich. Analiza zgromadzonego materiału badawczego oraz analiza wniosków z badań upoważniają do zdefiniowania i skierowania do władz sieci LGD i indywidualnych LGD, ich członków, instytucji i organizacji współpracujących i wspierających LGD, następujących rekomendacji:

Po pierwsze – rekomenduje się, aby członkowie władz sieci LGD, a także władz LGD, zapoznali się z wynikami badań i zdecydowali, które – ich zdaniem – oceny i opinie będące wynikami badań są ważne dla funkcjonowania ich LGD w ramach sieci i funkcjonowania sieci, których ich LGD jest członkiem, a następnie wykorzystali te opinie w doskonaleniu procesu działania LGD i jej sieci.

Po drugie – rekomenduje się rozważenie przez władze sieci LGD przeprowadzenia analizy i oceny stopnia rozpoznawalności i identyfikacji władz z organizacją sieciową, w której ich LGD jest członkiem, a następnie opracowanie planu promocji samej idei sieciowania i działań, które do tej pory były podejmowane przez regionalną sieć LGD.

Po trzecie – rekomenduje się przeprowadzenie, przez władze każdej organizacji sieciowej zrzeszającej LGD, analizy i oceny wewnątrzorganizacyjnej komunikacji, która jest – zdaniem respondentów – najważniejszym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie sieci LGD. Wyniki analizy i oceny powinny zostać wykorzystane do usprawnienia komunikacji władz sieci z członkowskimi LGD.

Po czwarte – rekomenduje się działania sieci w kierunku zmiany podejścia znacznej liczby LGD do członkostwa w sieci – z postawy oczekiwań na to, co sieć zrobi dla LGD, w stronę współpracy i wspólnej aktywności zmierzającej do wykorzystania sieci jako platformy współdziałania, której celem powinno być wzmocnienie reprezentacji LGD wobec podmiotów zewnętrznych i wzmocnienie zdolności oddziaływania LGD na lokalne społeczności i ich aktywizację.

Po piąte – rekomenduje się rozważenie przeprowadzenia szkoleń dla członków władz organizacji sieciowych z zakresu zarządzania organizacją pozarządową, w tym metod aktywizowania członków, form i zasad komunikacji wewnętrznej i z otoczeniem zewnętrznym, a także umiejętności zarządzania konfliktami.

Po szóste – rekomenduje się rozważenie przez Krajową Sieć LGD oraz sieci regionalne przygotowania i przeprowadzenia szkoleń z zakresu celów, zadań i form pracy organizacji sieciowej, a także opracowania zwięzłego materiału edukacyjnego na ten temat i udostępnienia go na swoich stronach internetowych lub kontach na Facebooku.

Po siódme – rekomenduje się dalsze rozwijanie współpracy pomiędzy sieciami LGD a jednostkami regionalnymi KSOW. Należy rozważyć włączenie sieci LGD do procesu prac strategicznych KSOW, m.in. przy opracowaniu planów działania i budżetów, co powinno wpłynąć na podniesienie prestiżu sieci i jej lidera w środowisku urzędu marszałkowskiego oraz wśród LGD w danym województwie.

Po ósme – rekomenduje się kontynuację i intensyfikację działań wykorzystujących ideę dobrych praktyk, jako jednej z najlepszych metod podnoszenia poziomu wiedzy o tworzeniu sieci LGD, a także sposób upowszechniania wiedzy o sieci LGD. Upowszechnianie dobrych praktyk za pośrednictwem Internetu oraz szkolenia z zakresu metod planowania rozwoju to najlepsze sposoby upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru.

Po dziewiąte – rekomenduje się rozważenie działań, które mogłyby w przyszłości wyłonić grupę ludzi zainteresowanych funkcjonowaniem we władzach sieci, z równoczesną rezygnacją z obowiązków we własnej LGD. Takie działania mogłyby znacznie poprawić jakość funkcjonowania władz sieci i wzmocnić pozycję sieci wobec LGD.

Po dziesiąte – ze względu na usprawnienie funkcjonowania Krajowej Sieci LGD, rekomenduje się rozważenie podjęcia starań o utworzenie biura i zatrudnienie pracownika (pracowników) etatowych. Wówczas możliwości efektywnego działania, lobbowania, komentowania propozycji, opiniowania dokumentów i spraw bieżących byłyby większe. Postuluje się wzmocnić instytucjonalnie zarząd sieci.

Po jedenaste – rekomenduje się rozważenie wprowadzenia kilku usprawnień na stronach internetowych sieci LGD. Pomimo iż użytkownicy raczej potrafią zrealizować zadania, jakie sobie wyznaczają, to w kilku przypadkach należy przeprowadzić analizę aktualności odsyłaczy do podstron i zakładek. Należy również dokonać oceny pod kątem możliwych zmian usprawniających funkcjonowanie stron internetowych organizacji sieciowych LGD. Oznacza to, że analiza ścieżek użytkowników wskazuje na możliwość ich usprawnienia. Zmiany należy przeprowadzić w zakresie typografii tekstów w taki sposób, aby stały się bardziej czytelne i bardziej atrakcyjne pod względem wizualnym dla użytkownika. W przypadku stron występujących jako konta na Facebooku, należy pozostawić decyzje w tym zakresie użytkownikom, którzy mogą korzystać z mechanizmu: „*zaproponuj zmiany*". Do rozważenia jest wprowadzenie dodatkowych elementów interaktywnych, które podniosłyby atrakcyjność stron. Strony są aktualizowane w przedziale czasowym od „na bieżąco" do 3 miesięcy. Oznacza to, że można spowodować ich częstszą aktualizację, a także wprowadzenie takich zmian na stronach internetowych sieci LGD, aby była dostępna identyfikacja liczby odwiedzin.

Po dwunaste – w celu zwiększenia świadomego i zaangażowanego uczestnictwa LGD w pracach sieci wojewódzkich rekomenduje się zwrócenie większej uwagi władz sieci LGD na konkretność i aktualność informacji o podejmowanych przez sieć działaniach adresowanych do członkowskich LGD oraz wzmocnienie promocji LGD.

Po trzynaste – rekomenduje się, pod auspicjami Krajowej Sieci LGD, opracowanie wspólnych działań lobbujących za wdrożeniem w nowym okresie programowania pełnego mechanizmu pod nazwą Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS), czyli wielofunduszowych LSR.

Wymienione rekomendacje kierowane są praktycznie do wszystkich aktorów-interesariuszy procesu rozwoju obszarów wiejskich. Każdy z nich odgrywa bowiem bezpośrednio lub pośrednio określoną rolę

w tym procesie, ma określone kompetencje – wiedzę, informacje, umiejętności, doświadczenie – stanowi więc kapitał intelektualny organizacji sieciowej LGD, poszczególnych jej ogniw oraz współpracujących instytucji i organizacji z jej otoczenia.

Warto podkreślić, iż kapitał społeczny lokalnych grup działania, będących organizacjami skupiającymi jednostki z sektora społecznego, samorządowego i przedsiębiorczego, jest nie do przecenienia. Zasoby wiedzy, informacji, doświadczeń, kompetencji są cennym źródłem do tworzenia platformy dyskusji, wymiany idei, współpracy i podejmowania wspólnych konsensulanych decyzji, opartych na wzajemnym zaufaniu. Jak zauważa P. Baourdieu[144], kapitał nie jest jednak wartością samą w sobie. Miarą jego wartości jest suma innych kapitałów (w tym kapitału ekonomicznego i kulturowego), ich wzajemnego przenikania się oraz władzy jaką można za jego pośrednictwem skupić i zmobilizować do działania. Właśnie relacje społeczne i wzajemne zaufanie sprawiają, że kapitał społeczny może mieć znaczący wpływ na korzyści, jakie można dzięki niemu osiągnąć w aspekcie zarówno społecznym jak i ekonomicznym (zwrócił na to uwagę m.in. Putnam).[145] Kapitał społeczny odnosi się bowiem do trzech bardzo ważnych cech społeczeństwa, świadczących o sprawności danej grupy społecznej, a mianowicie – zaufanie, normy i powiązania, a więc także współzależności i umiejętność współpracy w danej grupie społecznej. Te cechy mogą sprawić, iż nawet najbardziej spontaniczna współpraca może stać się łatwiejszą i przynieść wyższy efekt wspólnego działania. Kapitał społeczny jest niezbędnym elementem społeczeństwa obywatelskiego, może być kapitałem wiążącym członków jednej organizacji społecznej (np. LGD), ale też kapitałem pomostowym, wiążącym różne społeczności lub różne instytucje i budującym między nimi zaufanie, współpracę i platformę wymiany wiedzy i doświadczeń.

[144] P. Bourdieu. 1985. "The Forms of Capital".

[145] R. Putnam, R. Leonardi, R. Y. Nanetti. 1995. *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa, s. 258.

Reasumując, sieci współpracy są ważnym elementem budowy i funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego. Przeprowadzone badania wykazały, że sieci LGD tworzą swoisty system społeczny, kulturowy i w pewnym sensie także polityczny. Wywierają znaczący wpływ i współtworzą specyficzną kulturę organizacyjną w organizacjach pozarządowych. Są systemem wymiany informacji, dzielenia się wiedzą, pomocy w interpretacji i analizie dokumentów – szczególnie w procesie wdrażania lokalnych strategii rozwoju, ale są też forum dyskusyjnym m.in. odnośnie wspólnych stanowisk wobec istotnych dla środowisk lokalnych i LGD spraw. Przez sieć często poszukuje się partnerów realizacji wspólnych projektów i dzięki sieci nawiązuje się tę współpracę. Sieci są zatem ważnym ogniwem w budowaniu kapitału intelektualnego LGD i sieci oraz pozycji lidera w środowisku lokalnym. Ważne, by te stwierdzenia i wnioski zostały zauważone nie tylko przez same LGD, ich sieci, ale także przez otoczenie administracyjne na wszystkich szczeblach administracji.

Bibliografia

Abramowicz J. i in. 2019. *Raport końcowy z badania. Określenie optymalnego modelu funkcjonowania Lokalnych Grup Działania w nowej perspektywie finansowej oraz ocena jakości i efektywności ich funkcjonowania*, Zamawiający: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Wykonawca: EGO Lider ewaluacji 2014.

Adamski T., Gorlach K. 2007. *Koncepcja rozwoju neo-endogennego czyli renesans znaczenia wiedzy lokalnej*, [w:] *Publikacja pokonferencyjna Socjologia jako służba społeczna. Pamięci prof. dr hab. Władysława Kwaśniewicza*, Wydawnictwo UJ, Kraków.

Almond G., Verba S. 1963. *The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Sage Publications, Newbury Park, London, New Dheli.

Antweiler Ch. 2004. *Local knowledge theory and Methods: An Urban model from Indonesia*, [w:] Bicker A., Sillitoe P., Pottier J. [eds] "Investigating Local Knowledge. New Directions, New Approaches".

Atterton J., Newbery R., Bosworth G., & Affleck A. 2011. *Rural enterprise and neo-endogenous development*. In G. A. Alsos, S. Carter, E. Ljunggren, & F. Welter (eds.), *The handbook of research on entrepreneurship in agriculture and rural development*.

Babbie E. 2009. *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Barnes J. A. 1954. *Class and commitees in a Norwegian Island Parish*, http://journals.sagepub. com/doi/abs/10.1177/001872675400700102, dostęp: 11.05.2017.

Bourdieu P. 1986. *The forms of capital*, [w:] J. G. Richardson (red.), *Handbook of theory and research for sociology of education*, Greenwood Press, New York, Westport, Connecticut, London.

Bieńkowska A., Ropuszyńska-Surma E. 2013. *Wybrane problemy projektowania sieci współpracy*, Organizacja i Zarządzanie, nr 4.

Bolesta-Kukułka K. 1997. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.

Brzeziński M. 2015. *Refleksje o zarządzaniu wiedzą i niewiedzą*, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie, nr 1.

Cebulak J. 2010. *Czynniki warunkujące tworzenie sieci współpracy w regionie Podkarpacia*, Przedsiębiorczość-Edukacja.

Cejudo E., Navarro F. 2020. *Neoendogenous Development in European Rural Areas. Results and Lessons*. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-33463-5, Copyright Information: Springer Nature Switzerland AG.

Chevalier P., Maurel M.-C. 2013. *The LEADER Programme in Central Europe. A new local development policies*, Acta Universitat Lodiensis, Folia Sociologica.

Chevalier P., Vollet D. 2018. *LEADER 2007–2013: An innovation dependent on local and national institutional arrangements? Some European illustrations*, Regional Science Policy & Practice.

Chmielarz W. 2000. *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Chmielewska B. 2018. *Gospodarstwa opiekuńcze odpowiedzią na potrzebę społeczną*, Nierówności społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 54.

Czapiewska G. 2012. *Lokalne grupy działania, a kreowanie rozwoju regionalnego w województwach pomorskim i zachodniopomorskim*, Nierówności społeczne, a wzrost gospodarczy, nr 29.

Downar W. 2010. *Organizacja sieciowa jako mechanizm koordynacji procesów gospodarczych*, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 60.

Edvinson L. 2001. *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ellen R. F., Hollis H. 2004. *Introduction*, [w:] *Indigenous environmental knowledge and its transformations* za: Antweiler.

Encyklopedia popularna PWN. 2020. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Fedyszak-Radziejowska B. 2020. *Sytuacja społeczno-ekonomiczna, postawy i wartości mieszkańców wsi* [w]: J. Wilkin, A. Hałasiewicz (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa.

Frączak P. 2002. *Trzeci sektor w III Rzeczypospolitej. Wybór artykułów 1989–2001*, Fundusz Współpracy, Warszawa.

Grzeszczak J. 2010. *Gentryfikacja osadnictwa. Charakterystyka, rozwój koncepcji badawczej i przegląd wyjaśnień*. Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa.

Gurbała M. 2004. *Rola przemysłu zaawansowanej technologii w rozwoju regionalnym i lokalnym*, WITE, Żyrardów.

Habela P. 2011. *Metodyki zarządzania projektem*, Wyd. PJWSTK, Warszawa.

Hakansson H., Snehota I. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

Hałasiewicz A., *Wprowadzenie do nowych kierunków wskazanych przez Unię Europejską jako kluczowe w nowym okresie programowania dla Programu Leader: Smart Village*, materiały z webinarium „Wprowadzenie do nowych kierunków wskazanych przez Unię Europejską jako kluczowe w nowym okresie pro-

gramowania dla Webinarium – LEADER, klimat, nowe technologie i Smart Village" odbywającego się w ramach projektu KSOW pt.: „Dobre przykłady realizacji wielofunduszowych RLKS-ów jako źródło wiedzy i doświadczeń w rozwoju międzyterytorialnej współpracy pomiędzy lokalnymi grupami działania", http://www.dobrawidawa.pl/aktualnosci-dsp/1020-webinaria-wprowadzenie-do-nowych-kierunkow-wskazanych-przez-unie-europejska-jako-kluczowe-w-nowym-okresie-programowania-dla-programu-leader-klimat-nowe-technologie-i-smart-village, dostęp: 23.06.2021.

Howitt P. 1996. *On Some Problems in Measuring Knowledge Based Growth*, [w:] P. Howitt (red.), *The Implications of Knowledge Based Growth for Micro-Economic Policies*, University of Calgary Press, Calgary.

Jacob M. 1994. *Toward a Methodological Critique of Sustainable Development*, The Journal of Developing Areas, Vol. 28, No. 2 (Jan., 1994).

Sharachchandra M. Lélé. 1991. *Sustainable development: A critical review*, World Development, Volume 19, Issue 6, June.

Kachniewska M. 2012. *Internetowe platformy upowszechniania wiedzy jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych,* [w:] *Zarządzanie wiedzą w turystyce, a efektywność gospodarki turystycznej*, AWF we Wrocławiu, Wrocław.

Kisielnicki J. 2014. *Zarządzanie projektami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Kłak M. 2010. *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. WSEiP, Kielce.

Knapik W., Puchała J., Kiełbasa B. 2015. *LGD „Blisko Krakowa" jako forma przedsiębiorczości i jej społeczne znaczenie dla rozwoju obszarów wiejskich*, Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych, Nr 3, 2015, 35–52. R. Praszkier, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Knieć W. 2012. *Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej a zrównoważony rozwój obszarów wiejskich Polski. Analiza socjologiczna,* Wydawnictwo UMK, Toruń.

Kogut B., Zander U. 1992. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, Organization Science vol. 3, no. 3.

Kołodziejczak A. 2011. *Lokalne Grupy Działania jako czynnik rozwoju wiejskich obszarów peryferyjnych w województwach lubelskim i podlaskim*, M. Wesołowska (red.), *Wiejskie obszary peryferyjne – uwarunkowania i czynniki aktywizacji*, Studia Obszarów Wiejskich, tom XXVI, Warszawa.

Książek E., Pruvot J.-M. 2011. *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy i technologii*, PARP, Poznań.

Kubiński P., Ropuszyńska-Surma E. 2017. *Rola instytucji otoczenia biznesu w kreowaniu sieci współpracy i rozwoju przedsiębiorstw typu start-up*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 103.

Marsden T. 2003. *The Condition of Rural Sustainability*, Royal Van Gorcum Ltd.
Materska K. 2006. *Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
McQuail D. 2008. *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa.
Mikołajek-Gocejna M. 2011. *Wybrane teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie organizacji sieciowych*, International Journal of Management and Economics 32.
Mikuła B. 2010. *Transfer wiedzy w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, A. Potocki (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A. 2006. *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 715.
Mikuła B. 2005. *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Morawski M. 2005. *Problematyka upowszechniania wiedzy między jednostkami organizacyjnymi uczelni*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
Murawska A. 2015. *Czynniki różnicujące poziom bezrobocia w wiejskich gospodarstwach domowych w Polsce*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu. Roczniki naukowe, tom XVII, zeszyt 3.
Niepublikowane materiały wypracowane w ramach projektu badawczego GROWID: *Gospodarstwa opiekuńcze w rozwoju obszarów wiejskich wobec wyzwań demograficznych*. Projekt finansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach strategicznego programu badań naukowych i prac rozwojowych „Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków" GOSPOSTRATEG. Projekt realizowany w konsorcjum w skład którego wchodzą Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Instytut Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie. Projekt realizowany w latach 2018–2022.
Noga A. 2014. *Sieci w ujęciu teorii ekonomii*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), a Wolters Kluwer business, Warszawa.
Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. 2014. *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarzadząniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
Nonaka I., Takeuchi H. 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wyd. Poltext, Warszawa.

Nowak P. 2012. *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce po integracji z Unią Europejską w opinii lokalnych elit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Perechuda K. 2005. *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.

Phillips M. 2004. *Other geographies of gentrification*, Progress in Human Geography, 28.

Pietras A. 2010. *Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy*, Studia i prace kolegium zarządzania i finansów, Zeszyt naukowy 99, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Pietruszka-Ortyl A., Prorok M. 2018. *Dyfuzja wiedzy w warunkach przedsiębiorstwa komunalnego – studium przypadku*, Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 6 (978).

Praca zbiorowa, Poradnik metodyczny. 2012. CDR Kraków.

Praszkier R., Nowak A. 2015. *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*. Oficyna a Wolters Kluwer business.

Psyk-Piotrowska E. 2015. *„Wyspowy" charakter kapitału społecznego na obszarach wiejskich – jego przejawy i społeczne konsekwencje*, [w:] *Nowi sprawcy zmian społecznych na wsi*, Podedworna H., Pilichowski A., Knieć W. (red.), SGGW, Warszawa.

Putnam R., Leonardi R., Nanetti R. Y. 1995. *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.

Putnam R. D. 1993. *Making Democracy Work*, Princeton.

Raport cząstkowy z badania techniką Zogniskowanego Wywiadu Grupowego, s. 6.

Raport końcowy z badania pn. Określenie optymalnego modelu funkcjonowania Lokalnych Grup Działania w nowej perspektywie finansowej oraz ocena jakości i efektywności ich funkcjonowania. Ego-Lider ewaluacji 2014, na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa, sierpień 2019.

Raport „Społeczeństwo Informacyjne w Polsce 2020", wydany przez Główny Urząd Statystyczny.

Ratajczak-Mrozek M. 2009. *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa.

Ray, Ch. 2006. *Neo-endogenous rural development in the EU*, in: Cloke P., Marsden T., Patrick H. Mooney (eds), *Handbook of Rural Studies*, Sage, London.

Redlarski K. 2016. *Podstawy zarządzania projektami w ujęciu klasycznym*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Salemink, K., & Strijker, D. 2016. *Rural broadband initiatives in the Netherlands as a training ground for neo-endogenous development*, Local Economy, 31(7), 778–794. https://doi.org/ 10.1177/0269094216670940.

Schiller H. 2013. *Networks of Local Action Groups in Rural Areas*, VDM Verlag.

Silverman D. 2009. *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Silverman D. 2009. *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Skrzypiec R. 2013. *Sytuacja sieci organizacji pozarządowych oraz zjawisko sieciowania na obszarze Polski w podziale na województwa i poszczególne powiaty.* Ekspertyza na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Słownik współczesnego języka polskiego. 1998. t. 2, Wyd. WILGA, Warszawa.

Smith D.P., Phillips D. 2001. *Socio-cultural representations of greentrified Pennine rurality*, Journal of Rural Studies, 17.

Sopińska A. 2012. *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych, Studia i prace kolegium zarzadzania i finansów*, Zeszyt naukowy 118, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Społeczeństwo Informacyjne w Polsce 2020, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa – Szczecin 2020, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne, dostęp: 8.06.2021 r.

Stanny M., Strzelecki P. 2020. *Ludność wiejska*, [w]: Wilkin J. i Hałasiewicz A. (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa.

Staszewska J. 2007. *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji", Nr 11.

Staszewska J. 2009. *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa.

Stępnik K., Chlebicki M., Dąbrowski A., Hubert W., *Raport z badań „Równe traktowanie dzieci i młodzieży z obszarów wiejskich (w tym dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami) w dostępie do usług społecznych, zdrowotnych, edukacyjnych, sportowych i kulturalnych*", Centrum Doradztwa Rolnego Oddział w Krakowie, Kraków 2020, https://www.gov.pl/attachment/ff3cda0f-7d3f-47db-872b-874818777d66, dostęp: 11.06.2021 r.;

Stępnik K., Król J. 2017. *Gospodarstwa opiekuńcze. Budowanie sieci współpracy*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, http://cdr112.e-kei.pl/gospodarstwaopiekuncze/images/publikacje/broszura/gospodarstwa_opiekuncze.pdf.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. jr. 2011. *Kierowanie*, PWE Warszawa.

Szczepaniak M. 2014. *Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych*. Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 76.

Sztompka P. 2016. *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak Horyzont, Kraków.

Trzepacz P., Janas K., Piech K. 2019. *Migracje z udziałem ludności miast Polski w latach 2006-2016*, [w:] Krzysztofik R. (red). *Przemiany demograficzne miast Polski. Wymiar krajowy, regionalny i lokalny* (pp. 47–61) Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa, http://irmir.pl/publisher/przemiany-demograficzne-miast-polski-wymiar-krajowy-regionalny-i-lokalny/.

Tubielewicz A. 2021. *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p036.pdf, data dostępu: 7.04.2021 r.

Turban E., Aronson J.E. 2001. *DSS and Intelligent Systems*, Wyd. Prentice Hall, New Jersey.

Vinohradnik K. 2011. *Lokalne grupy działania w zarządzaniu rozwojem gminy*, [w:] *Prawno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju lokalnego i regionalnego*, Wyd. PWSZ Tarnów.

Wasilewski K. 2013. *Młodzież wiejska na uniwersytecie. Droga na studia, mechanizmy alokacji, postawy wobec, kształcenia*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika; Gądecka M., *Dostęp młodzieży wiejskiej do wykształcenia wyższego*, Studia Socjologiczne 2016, 1(2020).

Wiatrak A. P. 2003. *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, nr 3.

Wilkin J. 2020. *Zróżnicowana i zmieniająca się polska wieś – synteza raportu*, [w]: Wilkin J. i Hałasiewicz A. (red.), *Polska Wieś 2020. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLOAR, Warszawa.

Wilkin J. 2018. *Czy istnieje teoria rozwoju obszarów wiejskich i czy takiej teorii potrzebujemy?*, Wieś i Rolnictwo 1(178)/2018, doi: 10.7366/wir012018/01.

Wiśniewska-Paluszak J. 2017. *Koncepcja sieci w badaniach zrównoważonego rozwoju agrobiznesu*, Gospodarka Narodowa.

Zajda K. 2011. *Czym jest kapitał społeczny mieszkańców Polskiej wsi, jak go mierzyć i czy warto inwestować w jego wzmocnienie?*, Acta Uniersitatis Lodziensis, Folia Sociologica 37.

Zimniewicz K. 2000. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Zwęglińska-Gałecka D. 2019. *Gentryfikacja wsi i jej zasięg*, Wieś i Rolnictwo 2 (183)/2019.

Zwęglińska-Gałecka D. 2015. *Gentryfikacja wsi i jej zasięg*, Wieś i rolnictwo 2 (183) 2019.

Źródła internetowe:

https://Iowes.lubuskie.org.pl/wp.uploads/content/2018/04/Idea sieciowania. Grzegorz-Witkowski.pdf dostęp: 26.06.2021.
www.Polska Sieć LGD (pslgd.pl). dostęp: 26.06.2021.
http://ksow.pl/baza-lgd-2014-2020.html?no_cache=1 dostęp: 26.06.2021.
https://www.cdr.gov.pl/ dostęp: 2.07.2021.
https://faow.org.pl/ dostęp: 2.07.2021.
http://ksow.pl/o-ksow/o-krajowej-sieci-obszarow-wiejskich dostęp: 2.07.2021.
http://cdr112.e-kei.pl/leader/index.php, dostęp: 2.07.2021.
http://www.pslgd.pl/ dostęp: 2.07.2021.
http://www.opieka.kpodr.pl/pl/front/ dostęp: 26.06.2021.
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=celex%3A32013R1303 dostęp: 2.07.2021.
https://growid.pl/ dostęp: 2.07.2021.
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=celex%3A32013R1303, dostęp: 15.06.2021.
https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_pl, dostęp: 30.06.2021.
https://doi.org/10.4337/9780857933249 dostęp: 30.06.2021.

ENRD, Wyjaśnienie podejścia LEADER/ CLLD, https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_pl. dostęp: 25.05.2021.

MAŁGORZATA BOGUSZ - pracownik Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołątaja w Krakowie, doktor nauk ekonomicznych. Do głównych obszarów zainteresowań badawczych należą przedsiębiorczość i innowacyjność na obszarach wiejskich.

ADAM DĄBROWSKI - pracownik Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, magister socjologii. Do głównych obszarów zainteresowań badawczych należą rozwój obszarów wiejskich oraz wykorzystanie nowych technologii w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

LESZEK LEŚNIAK - doktor nauk humanistycznych. Do głównych obszarów zainteresowań badawczych należą rozwój obszarów wiejskich oraz obserwacja i analiza zjawisk społecznych na wsi

PIOTR NOWAK - pracownik Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, doktor habilitowany nauk społecznych, profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego, socjolog wsi.
Do głównych obszarów zainteresowań badawczych należą rozwój obszarów wiejskich oraz praktyczne zastosowanie teorii naukowej w rozwiązywaniu problemów społecznych.

KRYSTYNA VINOHRADNIK - pracownik Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnowie, doktor nauk ekonomicznych. Do głównych zainteresowań badawczych należą rozwój obszarów wiejskich oraz zarządzanie projektami europejskimi.

„(...) Recenzowana publikacja to pierwsza w Polsce tak szeroka i wielowymiarowa monografia sieci współpracy LGD, która – za co chwała zespołowi autorów - wnosi wiele do zrozumienia istoty funkcjonowania tych instytucji, ale i pozwala spojrzeć szerzej na kondycję „idei LEADER" w naszym kraju po ponad piętnastu latach jej wdrażania. Bazując na rzetelnie przygotowanych i zrealizowanych badaniach autorzy spróbowali odpowiedzieć na odważnie postawione pytanie o faktyczną skuteczność tej formuły partnerstwa w realizacji idei zrównoważonego rozwoju wsi. (...)"

dr hab. Wojciech Knieć, prof. UMK