

Elżbieta Mirewska

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

KULTURA WSPÓŁPRACY JAKO NIEZBĘDNY ELEMENT WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ

Abstract

The culture of collaboration as the indispensable element of partner cooperation

A key element of public administration cooperation with non-governmental organizations, and sometimes with business entities, is local partnership. It is based on combining the diverse resources of individual members in a rational and optimal way to harness the potential of local community development. Actually, the existing partnership, apart from the realization of joint ventures based on mutual resources and possibilities, depends in addition on relations between the partners and the culture of co-operation between them. This article refers to the conditions that must be fulfilled in order for real, real co-operation between local administration and social organizations to be appropriate for the development of local communities.

Key words: collaboration, local partnership, relations, public administration, non-governmental organizations, culture of cooperation

Wprowadzenie

Samorząd i organizacje pozarządowe niejednokrotnie realizują te same lub podobne zadania. Często obsługują te same grupy odbiorców, dbają o ich potrzeby i szukają optymalnych rozwiązań problemów. Zdarza się, że strony (ta społeczna i urzędowa) działają w pojedynkę, powielając formy, metody i narzędzia pracy. Efektywność tych działań jest wówczas ograniczona. Nie widać współpracy i współdziałania. Nie są ukształtowane właściwe relacje pomiędzy urzędem a organizacjami społecznymi. Dominuje nieufność, wrogość i rywalizacja, mimo że każda ze stron deklaruje pracę na rzecz dobra wspólnego danej zbiorowości. Zdaniem Jacka Kurczewskiego głównym problemem w relacjach między samorządem a organizacjami jest niezrozumienie, obie strony mówią „różnymi” językami, nawet jeżeli stosują te same pojęcia, inaczej je rozumieją (Dobranowska-Wittels 2011: 125 i nast.).

Czy możliwe jest porozumienie międzysektorowe, w którym brakuje kultury konwersacji i umiejętności wymiany poglądów według uznawanych zasad? Czy możliwa jest partnerska współpraca w pracy członków interdyscyplinarnych zespołów bez stosowania zasad komunikacji społecznej? Czy w ramach wspólnej koalicji umiemy współpracować

z innymi, rezygnując z partykularnych interesów rodzimej organizacji, z wycofania się z chęci udowodnienia komuś czegoś lub manifestowania swoich racji? Czy przy sieciowym współdziałaniu możliwe jest zbudowanie klimatu partnerskiej współpracy opartej na dialogu, jedności członków zespołu, pomimo ich interdyscyplinarnego charakteru? Te bariery współpracy międzysektorowej nie tylko mogą się pojawić na linii samorząd–organizacje pozarządowe, lecz także mogą dotyczyć głębszych granic w ramach samej struktury społecznej (jedna organizacja dąży do zdominowania innych organizacji) lub w ramach konkurujących z sobą jednostek administracji publicznej. Dopóki każda ze stron nie zacznie dostrzegać szans na wspólny rozwój i lepszą jakość świadczonych usług w ramach współpracy partnerskiej i nie przemodeluje zaburzonych relacji z innymi, to w dalszej perspektywie nie osiągnie sukcesu.

Potwierdzają to analizy Głównego Urzędu Statystycznego. W 2015 roku w Polsce zarejestrowanych było 89,5 tys. podmiotów sektora *non profit*. Podmioty te najchętniej podejmowały współpracę z sektorem publicznym (82%), zdecydowanie mniej angażowały się w relacje wewnątrzsektorowe (56%), najmniej deklarowały współpracę z podmiotami biznesowymi (35%). Dla większości analizowanych organizacji współpraca międzysektorowa nie stanowiła większych trudności (88%), a w porównaniu z 2013 rokiem poziom współpracy wzrósł o 5%. Niemniej organizacje nienastawione na zysk w dalszym ciągu wskazywały na utrudnione relacje z innymi podmiotami, blokujące ich wspólne działania. W grupie organizacji sektora społecznego (za 2015 rok) niezadowolonych z relacji z administracją publiczną było 23% podmiotów, o 5% mniej niż to odnotowano w 2013 roku. Bariery, na jakie wskazywały organizacje, to: złe, niejasne przepisy, trudne do wdrożenia procedury prawne, brak relacji partnerskich, instrumentalne traktowanie, brak wiedzy ze strony partnera na temat współpracy, obawa o możliwość utraty niezależności, reputacji, obawa o przejęcie zasobów (ludzi, kapitału, wiedzy), konflikt interesów (szerzej: *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2015 r.* 2017).

Można dostrzec, iż powyższe utrudnienia dotyczą sfery i komunikacji interpersonalnej i kultury współpracy partnerskiej. Ich solidarne przestrzeganie warunkuje integrację środowiska lokalnego na rzecz działań prorozwojowych tego środowiska. Administracja rządowa, promując ideę partycypacji społecznej, w tym koncepcję partnerstwa lokalnego, stara się stworzyć dogodne warunki do rozwoju współpracy międzysektorowej. Podjęte już zostały inicjatywy wdrożenia regulacji prawnych wyznaczające zasady i kierunki współpracy administracji rządowej i samorządowej z partnerem społecznym. Przykładem tego jest Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku oraz jej nowelizacja z 25 marca 2017 roku. Innym produktem przybliżającym standardy współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi jest Model Współpracy (Więckiewicz, Wardęga 2012) upowszechniony w roku 2012 przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS).

Nasuwa się pytanie: Czy same regulacje prawne odwołujące się do zasad kooperacji między administracją publiczną a stroną społeczną oraz modelowe rozwiązania współpracy promowane przez MPiPS są wystarczające do wypracowania w samorządach terytorialnych partnerskiej współpracy opartej na zasadach jawności, transparentności

i aktywnym zaangażowaniu wszystkich stron zrzeszonych w ramach wspólnej koalicji. Próba odpowiedzi na to pytanie jest niniejszy artykuł.

Współdziałanie jednostek administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi

Warto dostrzec, że we współpracy partnerskiej każda ze stron wnosi do nowej struktury swoje zasoby oraz możliwości i przez ten fakt staje się dla drugiego partnera atrakcyjna. Strona społeczna z reguły ma bardzo dobre rozeznanie potrzeb i problemów w sferze, w której działa, charakteryzuje się szybkimi procesami decyzyjnymi oraz wysokimi umiejętnościami samoorganizacji. Natomiast administracja samorządowa dysponuje finansami, ma dobrze zbudowaną strukturę prawno-administracyjną. Jest inicjatorem regulacji prawnych prawa miejscowego. Ma łatwy dostęp do specjalistów i wiedzy eksperckiej, niekiedy jest bardzo dobrze wyposażona w infrastrukturę ekonomiczną i społeczną. Połączenie więc zasobów różnych podmiotów oznacza nabycie przez grupę partnerską zdolności i umiejętności do osiągania skutecznych i efektywnych celów zarówno bieżących, jak i długofalowych. Jakie warunki należy więc stworzyć, by współpraca między podmiotami miała charakter współdziałania i opierała się na zasadach równości, obopólnego zaufania, poszanowania stron, transparentności i współodpowiedzialności za podejmowane decyzje?

Uwarunkowania prawne współpracy

Warunki prawne do budowania struktur partnerskich w środowisku lokalnym istnieją już od dawna, są wskazane w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku oraz jej nowelizacji z 25 marca 2017 roku (tekst jednolity Dz.U. 2016.239 2016.03.25). Ustawodawca wskazuje w niej na sfery zadań publicznych, które mogą być realizowane przez organizacje pozarządowe w zakresie ich działalności społecznie użytecznej. Realizację tych zadań samorząd powierza organizacjom w ramach współpracy. Współpraca ta może przybierać różne formy. Od zlecenia wykonania przez stronę społeczną zadań publicznych zdefiniowanych w ustawie, po tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym czy wykonanie projektów w sferze inicjatywy lokalnej. Współpraca odnosi się też do wzajemnego informowania się stron o prowadzonych kierunkach działalności, wzajemnego budowania wspólnej struktury partnerskiej sformalizowanej umowami, a także przedstawiania przez samorząd organizacjom projektów aktów normatywnych w celu odbycia konsultacji i zebrania ich opinii w przedmiotowej sprawie. Obecnie wiele samorządów terytorialnych wypracowało różne inne możliwości współpracy, takie jak: wspólne z organizacjami prowadzenie szkoleń, konferencji, prowadzenie punktów konsultacyjnych, udostępnianie organizacjom bazy lokalowej, sprzętu, pomoc w promocji działalności statutowej itp. Niektóre samorządy

zdecydowały się na powołanie instytucji Centrum Organizacji Pozarządowych, których zadaniem jest szerokie wsparcie organizacji pozarządowych w ich funkcjonowaniu. Organem prowadzącym taki podmiot może być zarówno samorząd, jak i wytypowana konkretna organizacja. Działalność centrum jest finansowana przez samorząd lub przez kilka samorządów, jeśli centrum obsługuje kilka gmin.

W celu lepszego sformalizowania współpracy partnerskiej między stroną społeczną i samorządową wprowadzono dwa narzędzia: roczny program współpracy samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi (dokument obligatoryjny) oraz wieloletni program współpracy (dokument fakultatywny). Dokumenty te wyznaczają nie tylko priorytety w ramach lokalnych polityk publicznych, ale pozwalają też organizacjom pozarządowym planować działania społeczne w danym przedziale czasowym. Innym środkiem kooperacji jest rada pożytku publicznego. Dla samorządów stanowi ona organ służący lepszemu wymianie informacji, pozyskaniu opinii i zebraniu głosów doradczych. Podobną rolę pełnią zespoły zadaniowe, dodatkowo koncentrujące się na rozwiązaniach w konkretnej dziedzinie życia społecznego czy gospodarczego, na przykład zespół do spraw seniorów czy osób niepełnosprawnych, zespół do spraw podmiotów ekonomii społecznej. Obok istniejących zespołów obligatoryjnie każda administracja publiczna powołuje komisje konkursowe. Zadaniem ich jest opiniowanie złożonych przez organizacje pozarządowe ofert na realizację zadania publicznego.

Organizacje pozarządowe, realizując współpracę partnerską, otrzymują zarówno wsparcie merytoryczne (np. Centrum Organizacji Pozarządowych), jak i finansowe. Jedną z form wsparcia finansowego są zlecenia na realizację zadań publicznych wraz z dotacjami. Inną formą są dotacje na uzasadnione cele i inicjatywy lokalne. Możliwe jest także finansowanie zadań w ramach zawartych umów partnerskich czy struktur partnerstwa publiczno-prywatnego. Samorządy pomagają dodatkowo organizacjom w transferze środków pochodzących ze źródeł zagranicznych, przekazują też pieniądze w formie zamówień publicznych, na przykład zlecenie obsługi cateringowej konferencji. Wsparcie finansowe organizacji możliwe jest ponadto na podstawie odrębnych przepisów prawnych związanych z resortem pomocy społecznej, zatrudnieniem i rynkiem pracy, z zapisami odnoszącymi się do rehabilitacji społecznej i zawodowej niepełnosprawnych, przeciwdziałania przemocy w rodzinie, narkomanii.

Zasady współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi

Współpraca między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi zgodnie z zapisem ustawowym (Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku oraz jej nowelizacja z 25 marca 2017 roku) powinna opierać się na sześciu zasadach: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwie, efektywności, uczciwej konkurencyjności, jawności. Zdefiniowane i czytelnie określone zasady mają służyć jasnym regułom współpracy środowiskowej na linii samorząd

lokalny strona społeczna. Uczestnicy koalicji w ramach prowadzonej współpracy mogą więc odwoływać się do przyjętych zasad i stwarzać warunki do samoorganizacji i samorozwoju, powiększając tym samym poziom satysfakcji członków wspólnoty lokalnej.

Niekiedy samorząd terytorialny buduje partnerstwa lokalne z podmiotami *non profit*. Partnerzy tej współpracy mają świadomość, iż solidarnie odpowiadają za sposoby rozwiązywania problemów społecznych, wykorzystując do tego wspólnotowy potencjał. Wszyscy rozumieją, iż posiadają własne kompetencje i mechanizmy zdolne do działań naprawczych i prorozwojowych, stwarzając lepsze warunki do funkcjonowania społeczności lokalnych. Niezależnie od realizacji projektów wspólnotowych partnerzy zachowują prawo do niezależności, suwerenności. Respektują wspólnotowe decyzje, przyjęte struktury władzy, wypracowane cele i zadania. Kluczowa kompetencja dla wszystkich stron to postawa wzajemnego szacunku i zaufanie dla decyzji i opinii partnera, akceptacja jego odmienności i perspektyw rozwiązania problemów. To podejście wymaga jednak od partnerów stosowania wysokich standardów komunikacji i współpracy, bo one mogą zapewnić przełamywanie barier w twórczym rozwiązywaniu problemów. Formuła partnerstwa wymaga od wszystkich jej członków aktywnego, rzeczywistego zaangażowania w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań problemów społecznych. Dzieje się to poprzez łączenie wysiłków, zasobów, kompetencji, wiedzy, umiejętności i kwalifikacji. Dodatkowo możliwość dysponowania wspólnotowymi zasobami organizacyjnymi, finansowymi, logistycznymi, administracyjnymi itp. zwiększa przewagę konkurencyjną partnerstwa nad innymi podmiotami, przyspieszając jednocześnie proces osiągania celów.

Oparcie współpracy strony samorządowej i społecznej na relacjach partnerskich oznacza równość partnerów na każdym etapie współdziałania wraz z ponoszeniem współodpowiedzialności za podjęte decyzje. Ryzyko działania staje się ryzykiem każdej ze stron. Członkowie grupy partnerskiej aktywnie angażują się w identyfikację problemów i potrzeb, wspólnie opracowują diagnozę społeczną. Decydują razem o planach, projektach, sposobach ich wdrażania. Ich decyzje są monitorowane, podlegają kontroli i ocenie końcowej. Sukces grupy partnerskiej jest sukcesem poszczególnych jej członków. Tworzy się efekt synergii. Grupa partnerska stanowi wielosektorową płaszczyznę współpracy, jest miejscem wymiany doświadczeń, analizy i oceny różnych perspektyw działania. Stanowi forum generowania innowacyjnych rozwiązań sprzyjających dobru ogólnemu i pomyślności wspólnot lokalnych opartych na regule racjonalności decyzji i optymalizacji działań.

Współpraca administracji publicznej ze stroną społeczną odwołuje się często do zasady jawnej, uczciwej konkurencyjności. W myśl tej zasady wszystkie podmioty środowiskowe: publiczne i niepubliczne, mają prawo aplikować do administracji samorządowej o możliwość realizacji zadań publicznych. To podejście przeciwdziała tendencjom monopolistycznym i konfliktom interesów. Kreuje wśród oferentów zachowania uczciwej konkurencji, rywalizacji, co tym samym podnosi jakość i efektywność usług społecznych. Podobnie to podejście oddziałuje na procesy upowszechniania

i udostępniania informacji o partnerach społecznych, publicznych. Wymusza na nich jawność działania i dokumentowanie oraz upubliczniania podstawowych i szczegółowych danych dotyczących organizacji.

Dbanie o reputację i wizerunek jest w interesie każdego partnera. Jakikolwiek ujawniające się zmiany, trudności, problemy u jednego z koalicjantów przekładają się na trudności i osłabienie sieci partnerskiej. Oznacza to, że każdy z partnerów buduje kapitał społeczny, a on determinuje sukces i rozwój społeczności lokalnych (zob. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku oraz jej nowelizacja z 25 marca 2017 roku; Więckiewicz, Wardęga 2012: 20–24).

Model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi

W propagowanym przez Departament Pożytku Publicznego modelu współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych (Jasiurska, Domagała 2012) zostały zawarte standardy współpracy. Odwołują się one do poszczególnych sekwencji procesu współpracy. Wskazują na programy, procedury, narzędzia, wskaźniki ułatwiające współdziałanie. Jednocześnie promują wzory zachowań współpartnerów, a tym samym formułują właściwe relacje. Tak ujęty system współpracy (według autorów modelu) w praktycznym działaniu przekłada się na lepszą jakość oferowanych na rynku usług społecznych.

Model współpracy administracji z organizacjami opiera się na trzech płaszczyznach. Pierwsza płaszczyzna dotyczy *współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych w zakresie tworzenia polityk publicznych*. Płaszczyzna ta została podzielona na sześć dziedzin, w których duże znaczenie przypisuje się współdziałaniu partnerów przy opracowywaniu diagnozy społecznej, tworzeniu mechanizmów regulujących wzajemne informowanie się o planach i kierunkach działań, współpracę przy opracowywaniu strategii i programów polityk publicznych oraz rozwiązań instytucjonalnych. Dużą wagę przywiązuje się w modelu do instrumentu konsultacji społecznych, zwłaszcza w sprawie uzgodnień w zakresie założeń projektów i aktów normatywnych. Przyjmuje się także, że partnerzy społeczni powinni aktywnie uczestniczyć we wdrażaniu polityk publicznych oraz ich ewaluacji. Obecność strony społecznej jest niezbędna na każdym etapie tworzenia polityk publicznych. Zwiększa to szanse na przygotowanie bardziej adekwatnych rozwiązań z jednoczesnym pobudzeniem zainteresowania społeczności lokalnej partycypacją w opracowywaniu, wdrażaniu, monitorowaniu polityk lokalnych i ich wpływu na dobrostan obywateli.

Druga płaszczyzna odnosi się do *współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji zadań publicznych*. Celem jej jest efektywniejsze wykorzystanie zasobów wspólnotowych na rzecz zaspokojenia potrzeb społecznych obywateli i tworzenia dla nich lepszych warunków do życia i rozwoju. Współpraca obejmuje trzy sfery: realizację zadań publicznych z wykorzystaniem form finansowych

(np. ogłaszanie konkursów, stosowanie klauzul społecznych), realizację zadań publicznych z wykorzystaniem form niefinansowych (typu: patronat samorządu nad realizacją zadań publicznych prowadzonych przez stronę społeczną, wsparcie merytoryczne i promocyjne samorządu) oraz partnerstwo projektowe w zadaniach publicznych.

Trzecia płaszczyzna dotyczy *infrastruktury współpracy, tworzenia warunków do społecznej aktywności*. Na tej płaszczyźnie istotne zakresy współdziałania obejmują: budowę systemu wspierania inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych, wsparcie procesów integracji III sektora oraz rozwoju partnerstwa lokalnego. W działaniach administracji samorządu dostrzega się potrzebę wzmocnienia lokalnych podmiotów społecznych, zarówno tych formalnych, jak i nieformalnych, które ujawniają inicjatywy lokalne sprzyjające procesom naprawczym i rozwojowym. Mogą to być takie działania, jak: udostępnianie infrastruktury samorządu, wsparcie szkoleniowo-doradcze, wspieranie wolontariatu, pomoc w pisaniu projektów, pomoc w uzyskaniu mikrograntów itp. Dla administracji publicznej istotne znaczenie ma zintegrowane, scalone środowisko lokalnych organizacji społecznych. One najlepiej identyfikują potrzeby tych grup, które reprezentują, mają wiedzę i doświadczenie, jak skutecznie i efektywnie działać. Wsparcie procesów integracji sektora społecznego może dotyczyć między innymi prowadzenia ogólnodostępnej bazy danych o organizacjach pozarządowych, organizacji spotkań formalnych i nieformalnych liderów podmiotów społecznych, tworzenia tematycznych grup problemowych, organizacji warsztatów szkoleniowych, ogłaszania konkursów z nagrodami, przygotowywania imprez okolicznościowych, tematycznych, promowania idei współpracy międzyorganizacyjnej itp. Idea ta zwana partnerstwem lokalnym jest fundamentem współpracy samorządu z organizacjami społecznymi, ale także z sektorem biznesu. Jest to modelowa współpraca nastawiona na współdziałanie i współodpowiedzialność wszystkich dobrowolnie zaangażowanych partnerów w rozwój społeczny. Samorząd więc, mając świadomość korzyści wynikających z partnerskiej współpracy, będzie dążyć do budowy sieci partnerskiej w obrębie swojej społeczności lokalnej.

Prezentowany powyżej model współpracy stanowi systemowe podejście we współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. Jego zastosowanie zostało wzmocnione odpowiednimi przepisami prawnymi (wcześniej omówionymi). Należy więc postawić pytanie, czy sam model oraz regulacje prawne są wystarczającymi elementami do zbudowania partnerstwa lokalnego dysponującego zdolnościami do współdziałania i wprowadzania pożądanego zmiany społecznej.

Kultura współpracy międzysektorowej

Wypełnianie standardów współpracy przez stronę samorządową i społeczną stwarza tylko warunki do współpracy. O jakości pracy między stronami decyduje jednak kultura współpracy. Przez środowisko społeczników kultura współpracy definiowana jest jako „zespół dobrych obyczajów, praktyk, tradycji, wzajemnych kontaktów” (Jasiurska,

Domagała 2012: 225). Dla Katarzyny Górniak „Kultura współpracy to wartości i wzory działania, tak głęboko zakorzenione w naszym myśleniu, że dla nas niezauważalne. W relacjach organizacji i samorządu są to między innymi otwarcie, postawa współpracy i zaufanie. Są istotne, ponieważ deficytowe” (Dobranowska-Wittels 2011).

Według Krzysztofa Więckiewicza i Andżeliki Wardęgi kulturę należy rozwijać, skupiając się na trzech elementach – wzajemnym *wizerunku, postawach i zaufaniu* (Więckiewicz, Wardęga 2012: 89). W komponencie *budowa wzajemnego pozytywnego postrzegania się partnerów* autorzy zwracają uwagę na potrzebę motywowania obu stron do zachowań eliminujących negatywne schematy w kontaktach działacz społeczny/petent – urzędnik/decydent. Zalecają poszukiwanie informacji o motywach, zasadach działania partnera w celu lepszego zrozumienia jego mechanizmów zachowania i uwarunkowań podjętych decyzji. Promują postawę poszukiwania pozytywnych elementów działalności partnera i dostrzegania bardziej szans niż zagrożeń we wzajemnych relacjach. Według autorów wartościowsze jest koncentrowanie się na kwestiach wspólnych (łączyjących), a nie różniących (dzielących). Istotne jest również, by w kontaktach z innymi stosować przede wszystkim zasady wynikające z kultury osobistej. W drugim komponencie, związanym z *postawami*, nacisk kładzie się na wzmacnianie wzajemnego zainteresowania partnerów prowadzonymi działaniami, na wyrażanie otwartości na zgłaszane propozycje, postulaty, argumenty, uwagi, unikanie protekcjonalizmu, paternalizmu i eksponowania postaw roszczeniowych we wzajemnych relacjach, a także przyjmowanie i wzmacnianie postawy akceptującej odmienność w stylach działania partnera, rozumienie jego problemów/trudności, wyrażanie uznania dla roli, jaką pełni w swoim lokalnym środowisku. W ostatnim komponencie *budowa zaufania* między stronami ważne jest to, by partnerzy unikali przypisywania drugiej stronie negatywnych intencji i nie redukowali współpracy do jednego wymiaru (prostego, najczęściej odwołującego się do finansowania działań), ograniczając tym samym pulę rozwiązań. Istotne jest, by partnerzy zawsze otwarcie wyrażali uznanie dla działań partnera i dostrzegali, doceniali pozytywne rezultaty jego aktywności, by pamiętali o jego prawie do suwerenności (Więckiewicz, Wardęga 2012: 89–91).

Kształtowaniu postaw, zachowań i umiejętności służą działania edukacyjne ze szczególnym wykorzystaniem aktywnych form, zwłaszcza odnoszących się do modułów związanych z komunikacją interpersonalną i pracą w grupie. Na uwagę zasługują również treści z zakresu etyki pracowników administracji publicznej, etyki pracy działaczy społecznych, warsztatu pracy liderów społecznych i pracowników samorządowych w kontekście ich wzajemnej współpracy. Dobrą propozycją jest powołanie stałych zespołów zadaniowych, w których w naturalny sposób pojawia się dynamika pracy grupy wraz z fazami rozwoju procesu grupowego. Możemy wtedy moderować zachowania poszczególnych członków zespołu na rzecz zacieśnienia współpracy, wypracowania jej reguł, zbudowania poprawnych, właściwych relacji (zob. Nocuń, Szmagański 1996: 143–172).

Procesowi kształtowania wiedzy, umiejętności i postaw sprzyjają także platformy współpracy określane jako partnerstwo lokalne (zob. Sobolewski 2007). W ich ramach

można wykorzystać cykliczne spotkania do budowania relacji i integracji społecznej. Niektóre z nich mogą być moderowane przez profesjonalistów/trenerów coachingu. Inne płaszczyzny sprzyjające budowaniu relacji to komisje dialogu społecznego/obywatelskiego, zespoły na przykład do spraw strategii rozwiązywania problemów społecznych, zespoły robocze i inne interdyscyplinarne zespoły zadaniowe funkcjonujące przy samorządach gmin, powiatów powoływane do realizacji istotnych zadań wynikających z polityk publicznych. Wymianie myśli, doświadczeń, inspiracji służą także wizyty studyjne, spotkania mniej formalne o charakterze towarzyskim, integrującym. Jest to dobra okazja do nawiązywania trwałych relacji ułatwiających współpracę zawodową. Pogląd ten podziela K. Górniak. Według niej kontakty między organizacjami a przedstawicielami administracji samorządowej często mają charakter nieformalny, co czasami może mieć wymiar patologiczny, ale jednocześnie te nieformalne kontakty decydują o tym, że współpraca bardzo dobrze się układa (Dobranowska-Wittels 2011: 29 i nast.).

Kultura dialogu

Koncepcji kultury współpracy bliskie jest podejście kultury dialogu. Mimo iż wywodzi się ona z kręgów biznesowych, tak jak inne sprawdzone rozwiązania została wdrożona do procesów zarządzania przez administrację publiczną i niekiedy przez sektor społeczny.

Dialog w zarządzaniu organizacjami jest jednym z kluczowych procesów. Opiera się na wypracowaniu właściwych relacji z grupami interesu, partnerami społecznymi, interesariuszami itp. Stanowi podstawową wartość w poszukiwaniu i generowaniu innowacyjnych rozwiązań opartych na wspólnotowych zasobach, wspólnych doświadczeniach i wiedzy. Firma poprzez kulturę dialogu uczy się słuchać, a jednocześnie potrafi szybko identyfikować oczekiwania głównych interesariuszy, sprawnie przeciwdziała sytuacjom kryzysowym, w porę umie przygotować własne środowisko na nadchodzące zmiany, lepiej zarządza ryzykiem. Obecnie wiele podmiotów gospodarczych prowadzi filozofię społecznej odpowiedzialności biznesu, w której dużo miejsca poświęca się budowaniu relacji z otoczeniem, tworzeniu *networku* na rzecz danej sprawy.

W kulturze dialogu ważne są społeczności lokalne. Uczestniczący w dialogu z firmą mieszkańcy mają realne szanse wpływać na jakość podejmowanych zmian. Mogą wyrażać swoje opinie, oczekiwania i obawy, niekiedy opracowują ekspertyzy. Organizacje, dzięki zaangażowaniu społeczności w istotne dla nich sprawy, mogą systematycznie weryfikować swoje działania, lepiej opracowywać plany i programy, opierając się na otrzymanych z otoczenia firmy informacjach zwrotnych. Kultura dialogu posługuje się trzema mapami dialogu: mapą potrzeb, mapą interesariuszy, mapą wiedzy i możliwości. Każda z tych map zawiera podstawowe informacje niezbędne w kontakcie z uczestnikami dialogu, a jednocześnie służy procesowi podejmowania decyzji. Mapa potrzeb zawiera informacje odnoszące się do problemu społecznego. Identyfikuje strony dialogu, potrzeby, problemy, oczekiwania, które mają być przedmiotem wspólnej debaty.

Mapa interesariuszy stanowi zbiór kluczowych partnerów społecznych (podanych z nazwy/imienia i nazwiska), których warto zaprosić do konsultacji, warsztatów, seminariów, rozmów, z którymi z punktu widzenia strategii firmy warto budować relacje społeczne. Mapa wiedzy i możliwości jest natomiast zestawieniem dotychczasowej wiedzy, którą posiadają partnerzy społeczni i jaka im została przez firmę przekazana. Zawiera ona także pakiet informacji, którymi firma chce się podzielić ze swoimi partnerami. Wcześniejsze i dobre przygotowanie tych trzech narzędzi/map warunkuje późniejsze i sprawniejsze przeprowadzenie dialogu. Dzięki temu organizacja buduje i podtrzymuje dobre relacje z partnerami, sprawniej zarządza swoim ryzykiem, posiada usystematyzowaną wiedzę o firmie i jej partnerach, zna potrzeby i wymagania swoich klientów (zob. Stone 2007: 99–103; Leaf 2007: 78–82).

Podsumowanie

Opracowane i promowane standardy współpracy między administracją publiczną a stroną społeczną stanowią zdecydowanie ułatwienie w stosowaniu i przestrzeganiu reguł partycypacji. Również normy prawne porządkują współpracę międzysektorową. Są to jednak czynniki niewystarczające i nieprzesądzające o sukcesie współpracy partnerskiej. Sektor biznesu już dawno dostrzegł, iż normy, zakazy, modele, wzorce ułatwiają formalną stronę współpracy, ale jej jakość zdecydowanie wzrasta, gdy zostanie uwzględniony dodatkowy czynnik oparty na wypracowanych poprawnych relacjach z klientami i otoczeniem firmy. Budowa właściwych relacji z partnerami wiąże się z tak zwaną kulturą współpracy/kulturą dialogu. Powinna ona obejmować wszystkich partnerów sieci partnerskiej, czyli każdy podmiot powinien być zwyczajowo „zobligowany” do jej przestrzegania. Kultura współpracy wymaga pewnego poziomu świadomości społecznej połączonej z postawami otwartości, gotowości, uczciwości i życzliwości. W każdym partnerstwie możliwe jest wypracowanie pożądaných postaw mimo odmiennych oczekiwań, zróżnicowanych struktur, formalnych/niefORMALNYCH działań, przyjętych celów.

Zdaniem Magdaleny Dudkiewicz (2012):

administracja publiczna i organizacje pozarządowe to dwa różne światy – dwie strony tej samej współpracy, ale mające całkiem inne punkty widzenia, oczekiwania, podejście, mentalność. Jednostki samorządu terytorialnego podchodzą do współpracy „technokratycznie”. Dla JST [jednostki samorządu terytorialnego – przyp. autorki] współpraca to proces: konkretny, uporządkowany, przewidywalny, lokowany w dziedzinie zarządzania, dający się zaplanować, zrealizować, wyegzekwować, dziejący się między dwiema, dobrze określonymi stronami. NGO [organizacje pozarządowe – przyp. autorki] podchodzą do współpracy „romantycznie”. Dla NGO współpraca to proces aksjologiczny, dynamiczny, trochę nieprzewidywalny, zawsze mocno zakorzeniony lokalnie, elastycznie zmieniający się, dostosowujący do warunków, jak najmniej zbiurokratyzowany, nastawiony na budowanie relacji, atmosfery, klimatu, dziejący się między mało wyrazistymi partnerami.

Ta odmienność między partnerami ma jednak swoje walory. Z powodzeniem można ją wykorzystać na rzecz dobra i rozwoju grupy partnerskiej oraz wspieranej społeczności lokalnej. Wymagać to jednak będzie świadomego stosowania reguł i zasad z dziedziny kultury współpracy/kultury dialogu. W tych warunkach partnerzy projektowi sprawniej będą osiągać różnorodne cele: prospołeczne, rozwojowe, innowacyjne.

Bibliografia

- Dialog i budowanie relacji z interesariuszami. Podręcznik dla firm*; <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/dialog-i-budowanie-relacji-z-interesariuszami-podrecznik-dla-firm/> (dostęp: 12.11.2017).
- Dudkiewicz M. (2012). Prezentacja na konferencji „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych”, Kraków 10.02.2012, temat wystąpienia „Kultura współpracy międzysektorowej”.
- Dobranowska-Wittels M. (2011). *Kulturę współpracy trzeba mieć we krwi* (wywiad z Katarzyną Górniak, ekspertką Instytutu Spraw Publicznych); <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosc/676569.html> (dostęp: 12.11.2017).
- Jasiurska M., Domagała Ł. (2012). *Poradnik modelowej współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*. Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, Warszawa.
- Leaf R. (2007). *Komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem*, w: *Biznes*, t. 3, *Marketing*. Wydawnictwo PWN, Biblioteka „Gazety Wyborczej”, Warszawa: 78–82.
- Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2015 r.* (2017). Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 27.04.2017 r.; <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/wspolpraca-organizacji-non-profit-z-innymi-podmiotami-w-2015-r-,9,2.html> (dostęp: 12.11.2017).
- Mirewska E., Ornacka K. (2014). *Wykorzystanie idei partnerstwa lokalnego w systemie pomocy społecznej*, w: M. Szpunar (red.), *Badania w pracy socjalnej – stan i perspektywy*. Wydawnictwo ANWI, Gdańsk: 532–546.
- Mirewska E., Ornacka K., Żuraw K. (2015). *Local partnership as a network organization – an analysis of selected theoretical and application problems*, w: I. Pešatová, B. Szluz, P. Walawender (red.), *Interdisciplinary Approach in Social Problem Solving*. J.E. Purkynje University in Ústí nad Labem, Ústí nad Labem: 48–58.
- Mirewska E. (2016). *Partnerstwa lokalne w strukturach pomocy społecznej województwa zachodniopomorskiego. Sprawozdanie z wizyty studyjnej*. „Homo et Societas. Wokół Pracy Socjalnej”, 1: 180–189.
- Nocuń A., Szmagałski J. (1996). *Podstawowe umiejętności pracy socjalnej i ich kształcenie*, wyd. II. Wydawnictwo Interart, Warszawa.
- Więckiewicz K., Wardega A. (2012). *Model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi*; <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Biblioteka,Pozytku,Publicznego,657.html> (dostęp: 12.11.2017).

- Sobolewski A. (2007). *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*. Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Sadowska B., Sadowski T. (red.) (2013). *Partnerstwa lokalne jako istotny element rozwoju przedsiębiorczości społecznej*. Wydawnictwo Fundacja Wzajemnej Pomocy „Barka”, Poznań.
- Stone M. (2007). *Zarządzanie relacją z klientem*, w: *Biznes*, t. 3, *Marketing*. Wydawnictwo PWN, Biblioteka „Gazety Wyborczej”, Warszawa: 99–103.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r, tekst jednolity (Dz.U.2016.239 2016.03.25). Znowelizowana ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 25 marca 2017 r. (Dz.U. z 2016 r. poz. 1817 z późn. zm.).