

MAREK KALEMBA
*Akademia Rolnicza
w Poznaniu*

LIDERZY WIEJSCY W PROCESIE AKTYWIZACJI SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH⁽¹⁾

Aktywizacja i rozwój wiejskich społeczności lokalnych to złożone i wielowymiarowe procesy, które mogą być realizowane w różnorodny sposób. Jedną z możliwych i coraz częściej stosowanych ścieżek rozwoju społeczności wiejskich jest pobudzanie procesów aktywizacji przez inicjatywy oddolne. Lokalne inicjatywy nie mogą jednak zaistnieć, jeśli zabraknie ludzi, którzy czują potrzebę wprowadzania niezbędnych zmian, i którzy czują się na siłach wziąć na siebie ciężar kierowania tymi procesami. Takich ludzi nazywamy *liderami*.

W wielu krajach, takich jak Francja, Holandia czy Stany Zjednoczone, od wielu lat jedną z metod wprowadzania innowacji oraz wzmacniania procesów rozwoju jest wspieranie społeczności lokalnych przez udzielanie pomocy dla miejscowych liderów.

Należy zaznaczyć, że programy pomocowe dla liderów są jedną z ważniejszych i bardziej efektywnych form wspierania wiejskich społeczności lokalnych, natomiast tylko w ograniczonym stopniu znajdują zastosowanie w odniesieniu do społeczności miejskich. Wynika to z istotnych różnic jakie dzielą te dwa typy zbiorowości. Nie ma tu miejsca na analizę porównawczą, lecz z pewnością podstawowe cechy współżycia społecznego w rejonach wiejskich, takie jak: przewaga grup pierwotnych nad formami zinstytucjonalizowanymi, silna nieformalna kontrola społeczna, homogeniczność zawodowa i kulturowa, podobne hierarchie wartości sprzyjają lokalnym liderom, przede wszystkim w społecznościach wiejskich.

(1) Tekst ten jest rozszerzoną i zmodyfikowaną wersją referatu, który wygłosiłem na sesji: „Przedsiębiorczość i inicjatywy lokalne na wsi...”, podczas międzynarodowej konferencji pt.: „Rola Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Rozwoju Regionalnym oraz Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, która odbyła się w dniach 9-12 października 1996 r. w Kiekrzu k. Poznania. Organizatorem konferencji było Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.

W Polsce dopiero w ostatnich latach społeczności lokalne mają szansę odbudowywać swoją podmiotowość, aby jednak procesy te mogły się właściwie rozwijać, potrzebni są aktywni i kompetentnie przygotowani ludzie, czyli liderzy. Proponuję abyśmy spróbowali poszukać odpowiedzi na kilka podstawowych pytań: (1) Jakie czynniki hamują rozwój społeczności wiejskich? (2) Kim są liderzy wiejscy? (3) Jaka jest ich rola w procesie rozwoju wiejskich społeczności? (4) Co można uczynić aby skutecznie wesprzeć lokanych liderów? Odpowiedzi na te pytania składają się na treść niniejszego artykułu.

1. Czynniki hamujące rozwój lokalnych społeczności wiejskich

Obszary wiejskie oraz związane z nimi rolnictwo, stanowiące jeden z podstawowych działów gospodarki narodowej, stwarzają wobec dokonujących się przemian systemowych szczególnie poważne problemy. Transformacja ustrojowa, wprowadzając zasady wolnego rynku oraz uruchamiając mechanizmy integracyjne z krajami Unii Europejskiej, wymusza konieczność dokonania gruntownego przeobrażenia naszego rolnictwa. Zainicjowane w naszym kraju wielowymiarowe procesy przystosowawcze i modernizacyjne wymagają pokonania szeregu barier tak w sferze materialno-produkcyjnej, jak i społecznej. Podstawowe problemy strukturalne, stwarzające największe trudności, dotyczą zasadniczo trzech najważniejszych zagadnień:

- rozdrobnionej struktury gospodarstw rolnych,
- nienowoczesnych i nieefektywnych metod produkcyjnych,
- ukrytego bezrobocia.

Anachroniczna struktura agrarna jest jedną z ważniejszych barier w osiągnięciu rentowności produkcji rolnej. Przeciętna powierzchnia gospodarstwa jest niewielka i wynosi około 6 hektarów. W Polsce istnieje ponad 2 mln gospodarstw indywidualnych, a ich trudne położenie pogłębia fakt, iż w większości nastawione są na produkcję wielotowarową. Tradycyjne i stosunkowo proste techniki produkcyjne, rodzinny charakter gospodarstw oraz trudności w zdobyciu pracy poza rolnictwem sprzyjają zatrudnianiu nadmiernej ilości pracowników. Ukryte bezrobocie jest zjawiskiem szczególnie negatywnym gdyż jego konsekwencje mają nie tylko wymiar ekonomiczny lecz również wyjątkowo niepożądane skutki społeczne.

W raporcie o "Rozwoju Obszarów Wiejskich" Katarzyna Duczkowska-Małysz omawia najistotniejsze czynniki hamujące rozwój obszarów rolniczych. Wymieńmy je tu, za Autorką Raportu⁽²⁾, w formie skróconej:

- bezrobocie, wynikające z zamykania nierentownych zakładów pracy, likwidacji państwowych gospodarstw rolnych lub rolniczych spółdzielni produkcyjnych,

(2) K. Duczkowska-Małysz *Rozwój obszarów wiejskich. Raport*. Wyd: MRiGŻ. Warszawa 1996, s. 8.

- brak kapitału, który może być zainwestowany w jakąkolwiek dziedzinę na liczącą się skalę,
- anachroniczna struktura społeczno-zawodowa, której trzon stanowią rolnicy oraz ludność zajmująca się prostymi zawodami nierolniczymi; zawody nowej generacji są na wsi niemal nie znane,
- wyraźny niedorozwój infrastruktury; tymczasem prawidłowo rozwinięta infrastruktura w znacznej mierze jest zachętą do inwestowania, obniża koszty przedsięwzięcia, decyduje o jego efektywności, rentowności i możliwościach sprostanienia wymogom nowoczesnego biznesu,
- brak systemu nowoczesnych instytucji wiejskich: sprawnego systemu bankowego, rejonowych biur pracy, biur notarialnych, poradnictwa prawno-ekonomicznego, agencji rozwoju regionalnego, instytucji rynku rolnego, umożliwiających nowoczesną obsługę produkcji w rolnictwie.

Przedstawione powyżej, w formie syntetycznej, najbardziej podstawowe kwestie będące barierami w rozwoju wsi i rolnictwa, ukazują dobitnie skalę trudności i rozmiar problemów, które należy rozwiązywać. Wynika z tego również, że konieczne są działania wielokierunkowe, zmierzające między innymi do aktywizacji wiejskich społeczności lokalnych, do pobudzania obywatelskich inicjatyw i budowania nowych więzi społecznych. Bez tego typu działań nie uda się osiągnąć znaczącego postępu gospodarczego, rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości ani tak bardzo potrzebnej aktywizacji szerszych grup społecznych. Wśród wielu możliwych działań, bez wątpienia, powinny się znaleźć programy pomocowe skierowane na wsparcie liderów wiejskich.

2. Liderzy społeczności wiejskich

Dokonując próby wstępnej charakterystyki liderów wiejskich można przyjąć, że: „są oni najczęściej reprezentantami swojej społeczności i koordynatorami jej działania, starają się pogodzić rozbieżne interesy oraz dążenia jednostek i grup; są swego rodzaju planistami, którzy widzą dalej i głębiej niż inni potrzeby swej wsi czy gminy; powinni wciągać różne grupy i jednostki do współplanowania będąc raczej tymi, którzy kierują wykonaniem planów na danym odcinku niż bezpośrednio je wykonują, starając się ponadto przygotować innych liderów; z ich funkcją planowania łączy się funkcja wychowawcza, muszą przekonać członków grupy do swojej wizji czy projektu, by uzyskać zgodę ogólną i wnieść chęć współdziałania. Muszą więc mieć nie tylko duży zasób doświadczenia, lecz również wykazać znaczny zasób cierpliwości i tolerancji. Wreszcie można powiedzieć, że dobry przywódca jest do pewnego stopnia symbolem ideałów

i celów grupy”⁽³⁾. Wychodząc od takiej ogólnej charakterystyki można przyjąć, iż liderzy - na tle swojej społeczności - odznaczają się pewnymi typowymi cechami:

- szerszymi i bardziej zróżnicowanymi zainteresowaniami, jak i wiedzą wykraczającą poza sprawy lokalne,
- wyższą pozycją społeczną niż przeciętny mieszkaniec społeczności, lecz jednak nie wyjątkowo wysoką,
- pewną skłonnością do zmian i nowatorskich rozwiązań,
- doświadczeniem w inicjowaniu i planowaniu wspólnych przedsięwzięć na rzecz swojej społeczności,
- doświadczeniem w kierowaniu lokalnymi grupami realizującymi wspólne projekty,
- gotowością do dalszego angażowania się w sprawy swojej społeczności i ponoszenia ryzyka.

Przyjmując nieco inną perspektywę, można powiedzieć, że: „Lider to osoba, która świadomie (efektywnie i etycznie) animuje i zarządza związkami między ludźmi”⁽⁴⁾. Takie ujęcie wskazuje, iż działania lidera obejmują animację i zarządzanie związkami między ludźmi w pryzmacie efektywności i etyczności tego działania. Animowanie rozumiane jest tu jako czynność prowadząca do powstawania powiązań między ludźmi, czyli jest to działanie więziotwórcze. Natomiast zarządzanie związkami między ludźmi polegać ma nie tyle na odgrywaniu roli zarządzającego strukturami grupy, co “(...) wytworzeniu w jej uczestnikach potrzeby i zdolności aktywnego uczestnictwa w jej samoorganizowaniu się. Jest to działanie długofalowe wymagające od lidera umiejętności planowania przebiegu procesu zmian, stałej jego analizy oraz doboru odpowiednich środków do kierowania nim”⁽⁵⁾. Ponadto działania lidera powinny być efektywne i etyczne. Efektywność jego poczynań uzależniona jest od rozwoju umiejętności i kompetencji, które z jednej strony pozwalają na świadome i rozumne uczestnictwo w już istniejących strukturach, z drugiej zaś strony pozwalają racjonalnie planować i inicjować zmiany rozwojowe. Postulat etyczności działań lidera realizowany jest przez zakotwiczenie tych działań w uznanym systemie wartości tak przez niego samego jak i przez społeczność w której działa.

Najistotniejszym wymiarem, charakteryzującym lidera - implicite zawartym w prezentowanych ujęciach - jest jego indywidualność i autonomiczność. „Rzeczność społeczności dokonuje się przede wszystkim dzięki innowacjom twórczym,

(3) A.L.Bertand, Wierzbicki Z. T. *Socjologia wsi w Stanach Zjednoczonych*. Ossolineum, Warszawa 1970, s. 364.

(4) *Szkolenie liderów wiejskich (projekt Programu)*. A.Potok, A.Futymski, A.Brzezińska, T.Czub, G.Lutomski, B.Smykowski, P.Wiliński Poznań, 1995, s. 4. Maszynopis.

(5) *Szkolenie liderów wiejskich (projekt programu)*., j.w., s. 5.

oryginalnym, dokonywanym przez jednostki o silnych indywidualnościach.(...) Indywidualność umożliwia oryginalną percepcję rzeczywistości społecznej, wolną od stereotypów, zapewnia zdolność dostrzegania tych aspektów, które są przesłaniane schematami ideologicznymi, uprzedzeniami, emocjami, życzeniami i oczekiwaniami. Ona także jest czynnikiem i siłą skłaniającą do szukania nowych rozwiązań dla istniejących problemów”(6).

Innym, często spotykanym sposobem zakreślenia treści wchodzących w zakres pojęcia *lider*, jest próba sklasyfikowania tych cech osobowości, które czynią jednostkę przywódcą. Liczne badania eksperymentalne, prowadzone od wielu lat, pozwoliły ustalić wiele hierarchii cech osobowych, lecz nie udało się stworzyć katalogu, który zostałby powszechnie przyjęty. Przykładowo, listę 10 cech głównych dobrego lidera, opracowano na Uniwersytecie Santa Clara. Oto one w ustalonej kolejności: uczciwy, kompetentny, patrzący w przyszłość, inspirujący, inteligentny, traktujący wszystkich na równi, mający szerokie horyzonty, odważny, bezpośredni, z wyobraźnią(7).

Przedstawiona tu próba doprecyzowania kim jest lider wiejskiej społeczności lokalnej, wskazuje dobitnie, iż potrzebne są w tym zakresie dalsze prace. Wydaje się jednak, że bardziej niż rozważania teoretyczne potrzebne są badania empiryczne, które dałyby nam pewniejszą wiedzę przede wszystkim o tym, jak w świadomości społecznej funkcjonuje kategoria *lidera*.

Na zakończenie tych teoretycznych prób określenia kim jest lider, warto zaprezentować podejście bardziej praktyczne. Prof. J.W. Fanning, Rektor Uniwersytetu w Georgii w USA, założyciel a następnie wieloletni dyrektor Centrum Przywództwa (dziś nazwane jego imieniem) przy tymże Uniwersytecie, jest autorem dziesięciu zasad, które nazwano "filarami" na których opiera się przywództwo. Oto one:

Filary przywództwa (Pillars of Leadership)⁽⁸⁾

1. Obrona wartości (Custody of Values).

Istnieją wartości, którym ludzie przypisują najwyższe znaczenie i oczekują od swych liderów, iż będą stać na ich straży. Bez względu na okoliczności, nawet w najcięższych sytuacjach nie będą akceptowane ustępstwa lub kompromisy w odniesieniu do fundamentalnych wartości i przekonań, które są przez ludzi pielęgnowane i uznawane za podstawowe. Społeczeń-

(6) Szczepański J. *O roli indywidualności w życiu wsi i rozwoju rolnictwa*. „Wieś i Państwo”, 1992 nr 2, s.106-107.

(7) Ladue V.R. *Jak być dobrym liderem*. „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego”, 1994 nr 3-4, s.102.

(8) *Community Leadership Development Program. Instruktor Material*. Fanning Leadership Center University of Georgia. 1995, Understanding Community Leadership Module, s.1-3. Tłumaczenie własne.

stwo oczekuje, iż wartości te będą szanowane i chronione również przez liderów.

2. *Gotowość do słuchania i rozumienia* (Willingness to Listen and Hear)

Bardzo łatwo jest słuchać, lecz znacznie trudniej jest zrozumieć co w istocie zostało powiedziane. Gotowość do uważnego słuchania, to wykazanie szacunku dla tych, którzy chcą być wysłuchani. Gotowość do słuchania jest wyrazem szczerego dążenia do pełnego zrozumienia przekazywanych treści. Rzeczywisty lider zawsze jest gotów słuchać i stara się rozumieć co zostało do niego powiedziane.

3. *Zdolność do wyrażania prawdziwych trosk i ludzkich pragnień* (Ability to Articulate the Heartfelt Concerns and Desires of People).

Zdolność do wyrażania w prostych słowach prawdziwych trosk i potrzeb ludzkich jest probierzem rzeczywistego przywództwa. Pomoc ludziom w ujawnianiu ich prawdziwych odczuć, w określaniu ich realnych potrzeb jest aktem wzajemnego zrozumienia i podstawą skutecznego przywództwa. Komunikacja jest efektywna, gdy szanse wzajemnego zrozumienia są o wiele większe niż możliwości niezrozumienia. Skuteczna komunikacja czyni wzajemne stosunki wiarygodnymi.

4. *Udzielanie nadziei* (Dispensing Hope).

Przyszłość należy do tych, którzy w nią wierzą. Nadzieja wnosi do życia ożywienie naszych dążeń, a te nagradzane są osiągnięciem celu. Gdy brakuje nadziei, wyzwania które przed nami stoją wydają się nieosiągalne. Nadzieja wzmacnia naszą wolę. Przywództwo potrzebuje nadziei, gdyż ona przyczynia się do tworzenia śmiałych wizji i stawiania nowych wyzwań.

5. *Przewidywanie* (Foresightedness).

Przeszłość może nas czegoś nauczyć, dlatego musimy ją respektować. Przewidywanie, to oparty na doświadczeniu, ostrożny optymizm wychwytyjący przyszłe możliwości w obecnych trendach i wydarzeniach. Przewidywanie wymaga uważnego śledzenia pojawiających się nowych możliwości i wyzwań, które mogą się stać naszymi celami.

6. *Wiedza ze zdrowym rozsądkiem* (Knowledge with Common Sense).

Dostępna wiedza naukowa rozrosła się do przytłaczających rozmiarów. Wzrosła również odpowiedzialność za rozumne użycie tej wiedzy w rozwiązywaniu konkretnych ludzkich spraw. Liderzy, jakkolwiek obeznani z osiągnięciami współczesnej nauki, nie mogą być pozbawieni zdrowego rozsądku. Jeden ze znawców „informatycznej eksplozji” powiedział: *Wiedzieć trochę mniej i rozumieć trochę więcej wydaje się naszą największą*

potrzebę. Ten kto wie i rozumie co wie i jak tego użyć dla wspólnego dobra, jest mądrym i prawdziwym liderem.

7. *Integralność charakteru* (Integrity of Character).

Integralność charakteru jest znamieniem liderów którzy dążą do osiągnięcia wyznaczonych celów bez oglądania się na zaszczyty i wyróżnienia. George Washington powiedział: *Rozsądek i uczciwość czyni nas ludźmi niezwykłymi i wartościowymi. Mam nadzieję, iż posiadam cnoty sprawiedliwości i prawości w wystarczającym stopniu, aby zachować to, co uważam za najbardziej godne pozazdroszczenia z wszystkich tytułów, charakter uczciwego człowieka.* Prawda nie zawsze jest łatwa do przyjęcia. Fakty często wskazują, że ważne racje leżą jednocześnie po przeciwnych stronach tej samej sprawy. Silny charakter podpowie jednak po której stronie leży prawda.

8. *Odwaga w myśli i czynie* (Courage to Think and Act Anew).

Liderzy są pionierami, którzy posiadli odwagę myślenia i czynienia rzeczy nowych. Pionierzy byli zawsze indywidualistami o wielkiej odwadze. Bez wiary w możliwość osiągnięcia nawet najdalszych celów, ludzkość nawet w części, nie byłaby tym czym dziś jest. Wiara jest esencją myślenia i czynienia rzeczy nowych.

9. *Dzielenie się sobą* (Sharing of Oneself).

Przywództwo polega również na bezinteresownym dzieleniu się z innymi własnym czasem, energią i talentem. Przywództwo jest dążeniem do mądrego zaangażowania i poświęcenia się innym ludziom, jeśli wymaga tego realizacja wyznaczonych celów.

10. *Pobudzanie ludzi do czynu* (Motivating People to Act)

Przywództwo osiąga wyznaczone cele gdy ludzie zaangażowani w proces realizacji celów akceptują nowe idee i nowe sposoby działania. Inspiracja płynąca z silnej motywacji wzmacnia nadzieję, wiarę i determinację w osiągnięciu tego co wydaje się niemożliwe.

3. **Rola liderów w procesie rozwoju wiejskich społeczności lokalnych**

Procesy aktywizacji i rozwoju wiejskich społeczności lokalnych, najogólniej rzecz ujmując, polegają na współpracy pomiędzy jednostkami i grupami dla osiągnięcia dobra wspólnego. Ważną cechą tych procesów jest to, iż wyznaczone cele osiągane są poprzez działania na płaszczyźnie relacji psychospołecznych. Wynika to z podstawowego założenia, zgodnie z którym harmonijny i wszechstronny rozwój społeczności lokalnych nie jest możliwy bez oddolnej inicjatywy i bez pozytywnego zaangażowania szerszych kręgów danych społeczności. Pra-

widłowy przebieg tych procesów jest niemożliwy bez udziału najbardziej aktywnych i dynamicznych jednostek zwanych *liderami*. Organizowanie i efektywne kierowanie tymi procesami wymaga od lidera znajomości i umiejętności zastosowania przynajmniej podstawowych zasad socjotechnicznych. Pamiętajmy, że rolą lidera jest inspirowanie pomysłów, wyznaczanie celów, uświadamianie problemów i przekonywanie innych o konieczności podjęcia akcji. Stąd potrzeba wykorzystania przede wszystkim dorobku nauk społecznych (głównie psychologii i socjologii), niezależnie od tego czy podejmowane inicjatywy będą zmierzać do rozwiązania problemów w zakresie zdrowia, wykształcenia, wypoczynku, ochrony środowiska czy innych. Przyjmując zatem, iż aktywizacja i rozwój społeczności wiejskich jest społecznym procesem opartym na wykorzystaniu osiągnięć wielu dziedzin wiedzy dla dobra wsi, należy szczególnie podkreślić trzy niezwykle ważne konsekwencje takiego działania. Po pierwsze, kluczową rolę w tym procesie odgrywają liderzy, jako osoby inicjujące i kierujące społeczną aktywnością. Po drugie, liderzy tworzący grupy inicjatywne muszą w pełni zdawać sobie sprawę z położenia w jakim znajduje się ich społeczność, tj. muszą mieć w miarę możliwości pełną i wiarygodną wiedzę na temat struktury społecznej, znać istniejące w jej ramach instytucje, hierarchie wartości, układy interesów itp. Doświadczenie uczy, że lokalne inicjatywy realizowane przez ludzi dobrze przygotowanych od strony technicznej, nawet bardzo dobrych specjalistów w swoich dziedzinach, często załamują się, gdyż brakuje umiejętności zrozumienia podstawowych mechanizmów regulujących przebieg procesów społecznych. Po trzecie, istota tego procesu nie polega na tworzeniu jakiejś formalnej organizacji, choć nie jest to wykluczone, lecz na kreowaniu właściwych postaw u ludzi, postaw które sprzyjałyby generowaniu pomysłów i inicjatyw oraz zapewniałyby konsekwentną ich realizację.

Znaczenie procesów aktywizacji i rozwoju, inicjowanych i realizowanych przez lokalnych liderów jest wielorakie. Bezpośrednim ich efektem jest uaktywnienie i wzmocnienie tych mieszkańców, którzy gotowi są przyjąć na siebie rolę lidera. Prostą konsekwencją tego faktu jest wzbogacenie konkretnych społeczności o ludzi, którzy świadomie i aktywnie chcą uczestniczyć w różnorodnych inicjatywach oddolnych. Niezbędny element tych procesów, który musi przyjść z zewnątrz, spoza danej społeczności, stanowią programy pomocowe. W pierwszej kolejności programy szkolenia liderów. Wynikiem realizacji takich programów będzie stworzenie kadry, wykształcenie liderów. W rezultacie, należy oczekiwać pobudzenia społecznych procesów aktywizacji przez liczniejsze i dobrze przemyślane inicjatywy. Należy również oczekiwać, iż podejmowane przez grupy inicjatywne zadania będą zrealizowane przy użyciu racjonalnych i efektywnych metod tak aby skuteczniej osiągać wyznaczone cele. Ponadto, aktywność liderów jest zaczynem długofalowych procesów, które mają doprowadzić do integracji i wzmocnienia więzi społecznych. Niezwykle korzystną cechą tych

zmian, jest uzyskanie większych możliwości pokonywania trudności i barier leżących nie tylko w sferze organizacyjno-materialnej lecz głównie w świadomości społecznej. Poczucie własnej wartości, przekonanie o możliwości skutecznego działania, przełamanie bierności i społecznej inercji, rodzą chęci do samodzielnego i aktywnego rozwijania inicjatyw na rzecz poprawy warunków życia, bez inspiracji z zewnątrz. Nie jest to oczywiście jednoznaczne z twierdzeniem, że wszystkie problemy można rozwiązać na poziomie społeczności lokalnych.

4. Programy wspierające wiejskich liderów

Na wstępie, chciałbym zwrócić uwagę na pewien paradoks, na który natkną się ci wszyscy, którzy wyjdą z propozycją programów pomocowych dla liderów wiejskich społeczności lokalnych. Paradoks polega na tym, iż z jednej strony, w niemal każdej wiosce spotkamy ludzi, którzy dostrzegają w swym otoczeniu liczne braki i nieprawidłowości, a ich predyspozycje i cechy osobowe, takie jak temperament, specyficzne uzdolnienia, silna motywacja do działania na rzecz swojej społeczności, skłaniają ich do aktywnego poszukiwania rozwiązań dla napotkanych problemów. Czasem, organizują sąsiadów w różnego typu grupy inicjatywne, próbując w miarę swoich możliwości osiągnąć wyznaczone cele. Najczęściej są to jednorazowe akcje polegające na zorganizowaniu obchodów lokalnego święta, zabawy czy imprezy sportowej. Podejmowane są również akcje wymagające trwalszej współpracy, jak np. założenie instalacji wodociągowej, przeprowadzenie linii telefonicznej czy budowa np. remizy strażackiej. Każda taka inicjatywa ma swojego pomysłodawcę, inicjatora, którego możemy nazywać liderem. Z drugiej strony, problem w tym, iż ludzie ci, bardzo często, nie są do końca świadomi swojej roli, ani poczucia misji jaką pełnią. Skupiają swoje wysiłki na wykonywanym zadaniu i nie dostrzegają szerszego znaczenia swoich działań. Nie zdają sobie sprawy, że organizując sąsiadów w grupy zadaniowe, nie tylko rozwiązują konkretny problem, ale również, co ma daleko większe znaczenie, zmieniają ludzkie postawy, uruchamiają społeczne procesy aktywizacji, inicjują nowe struktury itd. Paradoks polega na tym, iż jedynej pomocy z zewnątrz, jakiej ci liderzy oczekują to środki finansowe, techniczne, porady prawne itp. Tymczasem bardziej jest im potrzebna wiedza i umiejętności, które pozwoliłyby lepiej zrozumieć psychospołeczne uwarunkowania w których działają. Większe zagrożenia i niebezpieczeństwa dla lokalnych inicjatyw, kryją się w złożonej sieci stosunków i zależności społecznych, niż w braku pieniędzy czy możliwości technicznych. O tym, że łatwiej zdobyć bankowy kredyt, niż aktywne poparcie społeczności dla której się działa, przekonali się wszyscy ci, których inicjatywy upadły pod naciskiem konfliktów, braku szerszej akceptacji czy wręcz wrogości i zawiści. Reasumując, możemy stwierdzić, iż:

1. W wiejskich społecznościach lokalnych, często możemy spotkać autentycznych liderów;
2. Ludzie ci potrzebują i najczęściej oczekują pomocy ze strony organizacji i instytucji różnego szczebla;
3. Pomoc oczekiwana i pomoc udzielana, prawie zawsze, ma charakter doraźny, i skierowana jest na rozwiązanie problemów bieżących, finansowo-technicznych lub organizacyjnych.

Programy szkoleniowe, dla liderów wiejskich społeczności lokalnych, powinny być ukierunkowane na opanowanie umiejętności wpływania, kształtowania i kierowania zachowaniami, postawami i oczekiwaniami innych ludzi, tak aby umożliwić im osiągnięcie wyznaczonych celów. Lider musi się nauczyć, w pierwszej kolejności, jak skutecznie inspirować, pobudzać innych ludzi do działania oraz jak tymi procesami sterować. Należy podkreślić, że nie chodzi tu o manipulację, ani o wyrafinowane i skryte (czyli nieetyczne) sztuczki socjotechniczne, lecz o postępowanie zgodne ze starą chińską maksymą, mówiącą, że *przywódcy są najlepsi gdy ludzie zaledwie dostrzegają ich istnienie, nie jest bowiem dobrze jeśli ludzie okazują im służalczość i oklaskują ich. Nie przynosi to zaszczytu ani ludziom ani przywódcom. Dobry przywódca nie chełpi się gdy dzieło jest skończone, lecz sprawia, iż ludzie mówią, zrobiliśmy to sami.*

Programy szkolenia liderów powinny kształtować rozwój zdolności przywódczych we wszystkich jego podstawowych fazach. Dobrym przykładem takiego podejścia, jest propozycja Janet S. Ayres z Uniwersytetu w Purdue (USA). Wyróżnia ona cztery fazy rozwojowe w programie kształcenia przywództwa.

FAZA I - rozwój osobisty (indywidualny), obejmujący takie zagadnienia jak: ocena indywidualnych stron silnych i słabych, istota przywództwa, wartości w działaniu przywódczym, myślenie krytyczne i twórcze.

FAZA II - rozwój stosunków międzyludzkich, a w tym: budowanie stosunków opartych na zaufaniu, aktywne i rozważne słuchanie, wpływanie na innych, pokonywanie trudności w porozumiewaniu się.

FAZA III - rozwój stosunków w grupie/organizacji, obejmuje takie problemy jak: dynamika i przywództwo grupy, praca w zespole, podejmowanie decyzji w grupach, wydajnie pracujące zarządy i komisje.

FAZA IV - rozwój stosunków we wspólnocie/społeczeństwie zawiera: zasady współpracy, przywództwo, wspólnoty i struktury władzy, rozwijanie wizji wspólnoty, mobilizowanie zasobów i środków, ocena działań.

Powyższe zagadnienia (wymienione przykładowo i w sposób dalece niekompletny), realizowane są podczas zajęć w taki sposób, aby od zrozumienia przedmiotu dojść do umiejętności zastosowań praktycznych. Dobrze przygotowanie

oraz umiejętna realizacja programu szkolenia liderów, który uwzględniałby lokalne uwarunkowania, jest przedsięwzięciem trudnym i złożonym. Bardziej szczegółowo, problematykę tą omawiam w innym miejscu⁽⁹⁾.

Na zakończenie pragnę zauważyć, że wzmacnianie procesów aktywizacji i rozwoju wiejskich społeczności lokalnych, poprzez programy szkolenia liderów, jest bardzo efektywną metodą działania. W krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych metoda ta stosowana jest z dużym powodzeniem od wielu lat. W Polsce, choć na niewielką skalę, od kilku lat szkolenia takie są realizowane i przynoszą pierwsze rezultaty a zebrane doświadczenia wskazują jednoznacznie, że istnieje duże zapotrzebowanie na tego typu działalność.

(9) Kalemba M.: *Szkolenie liderów wiejskich społeczności lokalnych. Problemy dydaktyczne i organizacyjne*. [w:] *Podmiotowość społeczności lokalnych. Praktyczne programy wspomagania rozwoju*. R. Cichocki (red.). Wyd: MEDIA-G.T. Poznań 1996, s. 237-251.