

DR MAGDALENA MIKOŁAJCZYK  
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie  
Wydział Humanistyczny, Instytut Politologii  
MGR WALDEMAR DOMAŃSKI  
Biblioteka Polskiej Piosenki

## Lider, jego otoczenie i strategia, a efekt synergiczny w realizacji projektów społecznych. Studium przypadku

### I.

Przedmiotem prezentowanego przyczynku – udokumentowanego w końcowej części fragmentami wypowiedzi z wywiadu, stanowiącego element narracji biograficznej – jest „know how” lidera społecznego działającego w lokalnym, krakowskim środowisku<sup>1</sup>. Punktem wyjścia warto jednak uczynić analizę semantyczną<sup>2</sup>. Z uwagą należy potraktować definicje nominalne, sam katalog znaczeń, obrazujący to, że z powszechnego użycia z wolna znikają dawniej często używane terminy, jak przykładowo społecznik, aktywista, działacz, wypierane współcześnie przez pojęcia, takie jak animator (w kulturze) czy lider społeczny. Warto następnie pokazać, czym różni się i musi różnić, wobec zmian zachodzących w jej społecznym, ekonomicznym i kulturowym otoczeniu, jednostka podejmująca tego typu rolę, aspirująca do niej przez realizację celów istotnych dla bliskiego jej środowiska (choć jest to wyjątkowo labilny przedmiot uznania), od swojego poprzednika działającego w realiach społeczeństwa nowoczesnego. Na gruncie polskiej tradycji i polskiego języka pojęcia społecznik i lider nie są tożsame, nawet gdyby igno-

---

<sup>1</sup> Liderem, którego działalność oraz jej społeczny kontekst potraktowano jako przedmiot badań, jest Waldemar Domański, dyrektor Biblioteki Polskiej Piosenki, animator wielu akcji o zróżnicowanym charakterze – projektów z dziedziny kultury, pomocowych, ekologicznych, mających znaczenie dla integracji, a także bezpieczeństwa lokalnej społeczności i innych.

<sup>2</sup> Ze względów konstrukcyjnych w pierwszej części artykułu relacjonuję ramy teoretyczne pozwalające analizowany pojedynczy przypadek potraktować jako paradygmatyczny, rozwijający metaforę. W dalszej części przedstawiam strategię badawczą, zastosowane narzędzia. Zob. M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *Studium przypadku*, [w:] *Badania jakościowe*, t. 1, *Metody i narzędzia*, red. D. Jamielniak, Warszawa, 2012, s. 13 i 19.

rować zapożyczenie<sup>1</sup>. Zupełnie też inne mają konotacje terminy pracownik społeczny, socjalny czy samorządowiec, *social-worker* czy *community-worker*, wiążące czynności podejmowane na rzecz zbiorowości z wykonywaniem pracy, a nie z autonomią oraz inicjatywą<sup>2</sup>. Trudno także nie dostrzec obciążonej postrzeganiem najnowszej polskiej historii deflacji terminu „działacz”<sup>3</sup>. W przeszłości akurat to pojęcie wyznaczało ideową orientację lub obszar aktywności, najmocniej wiązało się z uczestnictwem w sformalizowanych grupach, tak pisano i mówiono o działaczach ludowych, działaczach ruchu robotniczego, ale też działaczach oświatowych, spółdzielczych itp. Kojarzenie „działacza” z formami organizacyjnymi właściwymi powojennemu półwieczu skutkowało chociażby zmianą nazw odznaczeń, przykładowo Zasłużonego Działacza Kultury zastąpiła w 2005 roku odznaka honorowa Zasłużony dla Kultury Polskiej<sup>4</sup>.

Wspomniane definicje, podobnie jak cała gama pojęć synonimicznych, pozwalają osadzić w kontekście teoretycznym refleksję na temat osób wspólnie identyfikowanych jako liderzy społeczni. W pierwszym przypadku lider kojarzony jest leksykalnie z różnymi dziedzinami – jest wodzem, szefem partii, prowodyrem (polityka), przewodzi w zespole, kieruje instytucją (organizacja), wyprzedza innych, ma lepsze wyniki sprzedaży (biznes), jedzie na czele peletonu, wygrywa, prowadzi w wyścigu, jest czempionem, finalistą, lokuje się w klasie zwycięzców (sport), wyprzedza innych w rankingach, jest zdobywcą trofeów (rywalizacja w dowolnym obszarze aktywności ludzkiej), jest też mistrzem w swojej dziedzinie. W drugim przypadku, synonimy, a zwłaszcza te, które eksponują asymetryczność relacji oraz wpływ i aurytety (atrybuty władzy), kierują naszą uwagę w stronę wszelkiej refleksji

<sup>1</sup> Odnosząc to do pojęć *leader*, *leadership*. Pojęcie lider ma jednak inne konotacje, przez co jest użyteczniejsze do ilustrowania szerszej klasy zjawisk w społeczeństwie zindywidualizowanym. Znamienniejszym jeszcze zjawiskiem, naturalnym dla ewolucji języka, znaczącym także z socjologicznego i politycznego (ideologicznego) punktu widzenia są leksykalne zapomnienia. Pojęcia filantrop czy organicznik, organicznikostwo są już tylko hasłami w słownikach języka polskiego.

<sup>2</sup> H. Domański, *Inteligencja w Polsce: specjaliści, twórcy, klerkowie, klasa średnia?*, Warszawa, 2008, s. 15.

<sup>3</sup> Ta figura funkcjonowała wszak do lat 90. XX wieku w koincydencji z politycznym rozumieniem struktur organizacyjnych. Terminy działacz partyjny, działacz młodzieżowy trudno było uwolnić od negatywnych skojarzeń. Do dziś pojęcie to związane jest bardziej z dysfunkcyjnością struktur organizacyjnych, a nie z samą aktywnością, czego przykładem jest emocja towarzysząca określeniu „działacz sportowy”. Przekonująco tego dowodził w latach 80., w satyrycznej prezentacji paradoksów z zakresu teorii organizacji, Mirosław Karwat. Zob. M. Karwat, *Kołowrót działacza czyli traktat o samoparaliżu organizacji*, Warszawa, 1983.

<sup>4</sup> *Ustawa z dnia 17 czerwca 2005 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz o zmianie ustawy o systemie oświaty*, Dz.U. 2005, nr 131, poz. 1091.

na temat przywództwa związanego stricte z organizacją, w mniejszym lub większym stopniu zinstytucjonalizowanego (przywódca, wódz, szef, naczelnik, dowódca, kierujący). Te dwie metafory: „jednostka na czele” (w domyśle pozostawiająca w dystansie innych) oraz „jednostka w strukturze” (podlegająca naciskom, komunikująca i kierująca, też wybierająca się w właściwej sobie organizacji), były i nadal są istotą rozumienia, a także badań podejmowanych w dziedzinach nauk, których zainteresowania podążały w kierunku rozmaiście rozumianej efektywności działań społecznych (politologia, ekonomia, nauki o zarządzaniu, pedagogika, mikrosocjologia itp.) oraz psychicznych, charakterologicznych właściwości dominujących jednostek (psychologia). Badania relatywnie często koncentrują się też na określeniu warunków sprzyjających wyodrębnianiu osób kreatywnych, ich EQ, poszukiwaniu bodźców stymulujących działania lub przeciwnie – czynników ograniczających tego typu zdolności, także sytuacyjnych, związanych z kontekstem strukturalnym, grupowym i kulturowym<sup>1</sup>. Można uznać, że metafory stosowane w tradycyjnej socjologii, teorii zarządzania i politologii pozwalały identyfikować relacje, interakcje, sposoby organizacji, fenomeny władzy i wpływu zazwyczaj w odniesieniu do struktury i zadań grupy oraz osobowości lidera.

Trudno w tym miejscu zreferować cały szereg tradycji i podejść badawczych, tym bardziej że ogniskują one swoją uwagę na różnych zagadnieniach, a przez efektywność niekoniecznie rozumieją skutki przekładalne na detaliczną finalizację przedsięwzięć, ale zmiany makrostrukturalne czy dotyczące kultury. Można jednak wyodrębnić dwa zakresy zasadzające się na różnej metaforyce (niejako centralne), determinujące wyobraźnię w ten sposób, że postać lidera jest na pierwszej pozycji – bądź właśnie jakiegoś peletonu (indywidualistyczne podejście), bądź piramidy czy złożonego i zhierarchizowanego układu (podejścia elitystyczne, strukturalne, instytucjonalne). W innym jeszcze, już mniej hierarchicznym ujęciu, miejsce lidera we wspólnocie czy zespole, a właściwie w licznych, zmiennych, wchodzących ze sobą w relacje wspólnotach i zespołach (podejścia pluralistyczne, komunitarystyczne), jest mniej wyróżnione, bardziej labilne. To trzecie rozumienie zawiera sugestię amorficzności, elastyczności, przegrupowywania, wchodzenia w rozmaite konstelacje podmiotów/aktorów, zarówno gdy myślimy o nich jako o jednostkach, jak też o grupach.

Definicje nominalne i synonimy wspomniane zostały jednak nieprzypadkowo, kolejnym bowiem sposobem kojarzenia terminu jest odniesienie działań i funkcji lidera do zespołu muzycznego. Samo pojęcie oznaczać może

<sup>1</sup> P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Warszawa, 2009; D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Warszawa, 2002; R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa, 2010; J. P. Kotter, *Przywództwo w okresie zmian*, Gliwice, 2007; G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji: paradygmaty i studia przypadków*, Warszawa, 2004 i in.

wszakże również dyrygenta lub pierwszego skrzypka w orkiestrze, czołowego członka w zespole muzycznym i co ważne – piszącego teksty i muzykę do piosenek, artykułującego swoją wrażliwość oraz emocje w syntonii z uczuciami, nastrojami, potrzebami innych – zanurzonego w kulturze właściwej swoim czasom, odpowiadającego na wyzwania płynące ze społecznego otoczenia, korzystającego z instrumentarium cywilizacyjnego. Ta metafora pozwala inaczej niż dwie pierwsze wymienione powyżej opisać pozycję i funkcję lidera społecznego. Jeżeli w dwóch pierwszych metaforach na główny plan wybijała się dynamika, ruch, ukierunkowana mobilizacja sił i zasobów, w tym wypadku istotniejsze jest właśnie najpierw wykoncypowanie, następnie wykorzystanie zasobów (będących w dyspozycji, organizowanych i reorganizowanych, zespalanych, tworzonych), eksploatacja kreatywności i talentów, potencjału wszystkich możliwych do zaangażowania podmiotów, powtarzane (choć niepowtarzalne) wykonania, zyskujące na znaczeniu nie tylko same przez się, ale przez medialny rozgłos. Ten z kolei jest nietożsamy z wysforowaniem do przodu, pokonaniem przeciwnika bądź rywala, usytuowaniem na podium, lecz ze spiralnym nakręcaniem popularności stanowiącym pochodną dostosowania do reguł gry stosowanych w świecie show-biznesu i mediów, nierzadko kapryśnych zrzędzeń losu, niekoniecznie adekwatnych do prezentowanej oryginalności i perfekcyjności wykonania. Jeśli już, to tylko wówczas gdy nawet w niepowtarzalności istnieje konkurencja, a grono potencjalnych i realnych odbiorców/oceniających zredukowane jest do koneserów właściwych w danej dziedzinie. W wypadku dwóch pierwszych metafor i tej trzeciej działanie jest umotywowane i celowe, nie stanowi więc ono cechy różnicującej. Jednak w tym „koncertowym” rozumieniu istotniejsze są sekwencje: przygotowanie i wykonanie, chęć uczestniczenia i trening epizodycznego bycia razem, współtworzące ewentualny sukces (ten zaś nie musi być wybiciem się, może być wyłącznie wykonaniem lub czymś w rodzaju poruszenia koła zamachowego, „zaszczepieniem idei”). Podobnie można traktować emocje, których ekspresja staje się potrzebą osób, jakie niejako „dokręcają się” do pomysłu lidera, odpowiadając na stawiane przez niego wyzwania, pojawiające się z jego przyczyny. Rola emocji jest jednak nieco bardziej złożona, aczkolwiek ich znaczenie jest podkreślane przez autorów, którzy starają się opisać społeczeństwo postnowoczesne.

Istnienie zespołu czy ewentualna rywalizacja także nie będą kryteriami pozwalającymi uchwycić rozbieżności. Ostatecznie również dążenie do wyróżnienia oraz to, co nazwać można aplauzem publiczności, medialnym poklaskiem, jest przedmiotem zabiegów lidera sportowego, politycznego, biznesowego (w tym wypadku publicznością są konsumenci) czy z jakąkolwiek inną dziedziną byśmy go nie kojarzyli. Inną kwestią jest to, że w dziedzinach, w których wyróżnienie się i konkurencja nie jest istotą podejmowanych działań, też tworzone są rankingi. Dodać należy, że bardzo często robione

są one z inicjatywy podmiotów medialnych inicjujących rozmaite konkursy, plebiscyty, głosowania na lidera w swojej klasie zawodu czy aktywności, na najlepszego radnego lub animatora działań istotnych z punktu widzenia lokalnego środowiska, Człowieka Roku itp. Trudno nie skonstatować w tym miejscu, że życie społeczne, w tym pola aktywności edukacyjnej, kulturalnej, pomocowej, zostało zdeterminowane kulturą biznesową. Sztucznie uzyskiwane pozycje, w sztucznie wytworzonych strukturach (rankingi to również konkursy grantowe), nierzadko także dzięki mobilizacji wirtualnego poparcia (w dwóch wymiarach – bo głosowanie odbywa się za pośrednictwem internetowych portali i nieidentyfikowani głosujący mają, z technicznych powodów, nieograniczoną możliwość oddawania głosu), tworzą element zasobów, który daje się następnie wykorzystać, jeśli nie w samym projektowaniu strategii i promocji, to w prezentacji inicjatywy po jej realizacji.

Ciekawym pytaniem, które warto postawić, jest to: czy możliwy jest lider bez zespołu, bez drużyny lub innego układu odniesień zestawiającego go z innymi, podobnymi jednostkami, nieuzyskującymi jednak przez swoje zabiegi wyróżnienia. Przywództwo traktowane było w socjologii i naukach o zarządzaniu najczęściej jako kategoria odnoszona do hierarchicznego układu statusów w grupie, a próby klasyfikacji ról tego rodzaju zwracały uwagę na dwojakiego rodzaju zachowania: zorientowanie na zadania bądź na stosunki międzyludzkie. Poza behawioralnym podejściem, rozróżniającym działalność zadaniową oraz ekspresyjną, jako istotne zmienne traktowane były struktura społeczna i ostatecznie kultura. Ta zaś, odnosząc się do relacji i związków między ideami i wartościami, społecznej transmisji informacji i wiedzy, stanowiła podstawę do wyróżniania kolejnych funkcji i ról przywództwa – kojarzonych z tworzeniem idei, zdolnościami w zakresie analizy i syntezy informacji, kreowaniem stylu i atmosfery właściwej dla grupy oraz także, zorientowanego na społeczną i emocjonalną ekspresję wartości, przywództwa „postaci symbolicznej”<sup>1</sup>. Prezentowane ujęcie pokazuje, że przywódcę zawsze lokuje się w grupie (klasyfikacja z zakresu mikrosocjologii), niekolidującej z trendami pojawiającymi się w złożonych układach – dużych korporacjach czy społeczeństwie obywatelskim – zmieniających współcześnie sposoby organizacji z hierarchicznych na sieciowe, z małymi zespołami i zawieranymi przez nie nieregulamentowanymi (tzn. nieposiadającymi jednego wzoru) strategicznymi sojuszami. Wśród wymienionych zalet działania w luźnych zespołach jest możliwość wchodzenia w dowolne konfiguracje, czego konsekwencją jest elastyczność i posiadanie wielu dobrych liderów trenowanych przez wykonywanie kolejnych, ale zmiennych zadań<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> J. Szmatka, *Małe struktury społeczne*, Warszawa, 1989, s. 314.

<sup>2</sup> E. Maslyk-Musiał, *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin, 1996, s. 67–71.

Zmiany zachodzące w społeczeństwie, jego strukturacji, inaczej mówiąc dynamice wewnętrznych zmian i sposobach organizacji, determinują egzystencję jednostek. Powoływanie się na dorobek teoretyczny Anthony'ego Giddensa, Amitaia Etzioniego czy już nieco inaczej zorientowanego Michela Maffesoli może być równie, jeżeli nie bardziej, użyteczne niż korzystanie z przyczynków, cząstkowych badań z zakresu zarządzania organizacją (w mikrosocjologicznym czy stricte ekonomicznym rozumieniu). Intuicje językowe i analiza semantyczna nie wystarczają jednak do zobrazowania zmiany, która zaszła w samodefiniowaniu (definiowaniu przez lidera) własnej roli, zmiany, która zachodzi w społecznym (również ekonomicznym) otoczeniu, z wypukleniem niestabilności, a wobec tego koniecznej innowacji w projektowanych oraz przyjmowanych strategiach. W niektórych charakterystykach postnowoczesności podkreśla się wprawdzie powrót do *tribus* włączających jednostki na innych zasadach niż formalne członkostwo, zastępowania kontraktu i wyznaczonych funkcji korzyściami płynącymi z więzi emocjonalnej. Zauważany jest zanik więziotwórczej roli przywódców, brak zapotrzebowania na ten rodzaj ról mimo reaktywowanej, rewaloryzowanej potrzeby wspólnoty<sup>1</sup>.

Orientacja aktywna, jak ją postrzega inny z wymienionych socjologów, „składa się z trzech głównych elementów: samoświadomego i poinformowanego aktora, jednego lub większej liczny celów, które usiłuje on zrealizować, oraz dostępu do środków nacisku (czy też władzy), które pozwalają na zresetowanie kodu społecznego”. Jest też powiązana z umiejętnością przekształcania prywatnego w publiczne, zdolnością do tworzenia więzi, indywidualną cechą responsywności. Spostrzeżeniem wspierającym postulowany aktywizm jest to, że „większości społeczeństw nie brakuje wartości, ale ich urzeczywistnienia (...)”<sup>2</sup>. Indywidualistyczna perspektywa kontrastowana jest tu komunitarystycznym sposobem postrzegania społeczeństwa.

Innymi jeszcze perspektywami teoretycznymi, dającymi wgląd w zmiany zachodzące także w konstrukcji i rozumieniu przywództwa, są podejścia konceptualizujące pojęcie i podkreślające znaczenie kapitału społecznego. Tak jak zmienia się społeczeństwo, tak zmieniają się sposoby recepcji jego właściwości. Nieprzypadkowo badacze organizacji pozarządowych, aktywności obywatelskiej itp. odwołują się często do prac Roberta Putnama czy Pierre'a Bourdieu – obserwujących i konstatujących zmiany w tej delikatnej, niegdyś pożądaney, dziś zdającej się być w odwrocie dziedzinie niekoncesjonowanych przez państwo działań ludzkich – lub sięgają do analiz Ericha

<sup>1</sup> Zob. M. Maffesoli, *Czas plemion. Schyłek indywidualizmu w społeczeństwach ponowoczesnych*, Warszawa, 2008.

<sup>2</sup> A. Etzioni, *Aktywne społeczeństwo*, Kraków, 2012, s. 24 i 33.

Goffmana eksponujących rytuały i teatralizację<sup>1</sup>. Zastąpienie metafory wysiłku/rywalizacji metaforą zbiorowego wykonania utworu/zadania koresponduje z cechami społeczeństwa postnowoczesnego – zindywidualizowanego, lecz budującego nietrwałe wspólnoty, reaktywującego plemiona, płynnego, cechującego się akcyjnością i elastycznym reagowaniem na wszelkie ujawnione potrzeby, zorientowanego na konsumpcję i tworzącego wirtualne oraz medialne reprezentacje każdej aktywności. Rozgrywka z możliwością wyłonienia zwycięzcy zastąpiona zostaje grą, spektakularnością działań i ewentualną (niekonieczną) korzyścią dla... no nie wszystkich, lecz w kojarzącej się tu terminologii – beneficjentów projektu.

Jeśli zaś lidera (w tym miejscu i osobę, i organizację) traktować jako aktora działającego w sferze publicznej, przypomnieć można tu ten nurt zainteresowań, który koncentruje się na zagadnieniu podmiotowości sprawczej, kategorii uwypuklającej nie tylko intencje działających ludzi, ale także ich zdolność do działania, co pozostaje w związku z wolnością wyboru, inicjatywą, kreatywnością, możliwościami uzyskania rezultatów oraz kontrolą i odpowiedzialnością za działania. Sama podmiotowość „bywa traktowana jako obszar twórczości, przygodności i mniej lub bardziej incydentalnego wyboru i dlatego nie daje się ująć w żadne strukturalne schematy”<sup>2</sup>. Większość podejmujących te zagadnienia autorów jest jednak zgodnych, że istnieją korelacja i wzajemne wpływy między społeczną strukturą (nawet przy uznaniu jej amorficzności) a świadomym, podmiotowym działaniem autonomicznej jednostki.

W związku ze zmianami zachodzącymi tak w strukturze, jak i kulturze (normach, wartościach, właściwościach symbolicznej komunikacji) hipotetyczna odpowiedź na wyżej postawione pytanie powinna dopuszczać alternatywę, że tak jak możliwe są wspólnoty spontaniczne zawiązujące się bez

<sup>1</sup> Tu rzecz jasna chodzi o konceptualizację pojęcia kapitał społeczny oraz opis norm wzajemności i sieci wzajemnego zaufania, a także analizy kierunków zmian w zaangażowaniu obywatelskim i kapitale społecznym. Zob. R. Putnam, *Demokracja w działaniu*, Kraków, 1995, s. 258–275; idem, *Samotna gra w kregle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa, 2008, s. 51 i nast. Chodzi także o koncepcję kapitału, gry, pola i habitusu przedstawioną w P. Bourdieu, L. J. D. Wacquant, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa, 2001. Zob. także polskie odwołania do tych teorii, np. C. Trutkowski, S. Mandes, *Kapitał społeczny w małych miastach*, Warszawa, 2005, s. 61 i nast.; P. Sekuła, *Kultura polityczna a konsolidacja demokracji*, Kraków, 2009, s. 54, 78 i in.; T. Szawiel, *Społeczne podstawy konserwatyzmu w Polsce*, [w:] *Oswajanie wielkiej zmiany*, wybór i oprac. I. Krzemiński, J. Raciborski, Warszawa, 2007, s. 282–253; z kolei do prac E. Goffmana odwołuje się w takim kontekście m.in. B. Blachnicki, *Obywatele na scenie życia politycznego. Ewolucja czy rewolucja*, [w:] *Współczesna przestrzeń polityczna*, red. M. du Vall, M. Majorek, A. Walecka-Rynduch, Kraków, 2011, s. 26–38; do prac P. Bourdieu np. A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie miasta Białystok*, Lublin, 2012.

<sup>2</sup> E. Wnuk-Lipiński, *Socjologia życia publicznego*, Warszawa, 2008, s. 91 i wcześniejsze.

udziału konkretnych, zmotywowanych animatorów, tak możliwi są liderzy sprawnie poruszający się w sieci interpersonalnych, społecznych relacji, których motywacje odbiegać mogą od tradycyjnie rozumianego altruizmu, ambicji wysoce etosowych i prospołecznych, ale ich aktywność ma znaczenie dla tej dziedziny, którą zwykliśmy określać mianem społeczeństwa obywatelskiego, a ponadto zostawia ślad w tych obszarach, w jakich zorientowane zostało działanie. Pominąwszy jednak złożoną kwestię motywacji, należy zauważyć, że najbardziej pożądanymi cechami lidera społecznego z natury rzeczy są kreatywna wyobraźnia oraz umiejętności interpersonalne – atrybuty w dużej mierze skorelowane ze sobą. Pierwsza jest warunkiem umożliwiającym samo zdefiniowanie potrzeb społecznych, możliwości i dających się wykorzystać zasobów, następnie strategii; drugie stanowią grupę miękkich kompetencji umożliwiających komunikację z nader zróżnicowanymi podmiotami współpracy i adresatami, co w niemałym stopniu podnosi prawdopodobieństwo osiągnięcia celów.

Nie ma uniwersalnych, działających w każdych warunkach recept na skuteczne zarządzanie, bez względu na to, ile by się nie wydało podręczników na ten temat. Technopol, jak go przedstawiał z początku lat 90. XX wieku Neil Postman, determinuje jednak kulturę w tym sensie, że tworzy wiarę w skuteczność zestandaryzowanych procedur, parametryzację, miarodajność statystyk, rozmaitych indeksów, a także możliwość orzekania na ich podstawie o czymkolwiek oraz w kompetencję ekspertów<sup>1</sup>. Ale jak twierdził francuski socjolog Michel Crozier, daleko łatwiej jest przygotować technokratyczny algorytm działania i go wdrożyć, niż stymulować twórcze myślenie i ukształtować innowatorów<sup>2</sup>. Konstatacje, których przedmiotem jest w tym wypadku efektywność biznesowa, daleko bardziej są adekwatne do dziedzin związanych z edukacją, kulturą, ochroną tradycji i środowiska naturalnego, a w bardziej generalnym sensie do całej tkanki życia społecznego określanej mianem społeczeństwa obywatelskiego. W tej dziedzinie – nieredukowalnej do zachowań grupowych i zorganizowanych, niemniej najczęściej kojarzonej z trzecim sektorem i działającymi w nim organizacjami pozarządowymi – także dokonuje się standaryzacja wzorów działania, a szkolenia mają ukształtować liderów i dostarczyć im wiedzy przydatnej w podejmowanych działaniach<sup>3</sup>. Również tutaj, odwołując się do zdania M. Croziera

<sup>1</sup> Zob. N. Postman, *Technopol*, Warszawa, 1995 (wyd. oryg. 1992).

<sup>2</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podstuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa, 1993, s. 171.

<sup>3</sup> Szkolenia liderów mają charakter cykliczny, realizowane są zarówno przez jednostki samorządowe, organizacje pozarządowe, specjalizujące się w tego typu działaniach, jak np. Stowarzyszenie Szkoła Liderów. Są projekty ukierunkowane podmiotowo (młodzież, kobiety, tu także miasta, regiony itp.) i celowo (np. działalność organizacji pozarządowych, integracja społeczności, zaufanie, dylematy moralne). Poza ko-



– łatwiej wytworzyć katalog rejestrujący inicjatywy lub zalgorytmizowany wzór postępowania opartego na normach prawnych, których znajomość jest niezbędna do zarejestrowania organizacji, pozyskiwania grantów i ewaluacji projektów. Dużo trudniej o niebanalny pomysł dający nie tylko szansę na realizację założonych celów (niekoniecznie oryginalnych czy odbiegających od potrzeb społecznych lub zauważalnych deficytów aktywności, zauważalnych, a niezagospodarowanych). Jeszcze trudniej wykształcić posiadających wyobraźnię, podejmujących ryzyko i odpowiedzialnych liderów. Uzupełnieniem może być dodatkowe spostrzeżenie, że multiplikowane, oryginalne, różne co do zasięgu i sposobu działania projekty nie dają się zbilansować inaczej niż statystycznie.

Jedną ze zmiennych wpływających na jakość przywództwa, a także sposobność działania lidera jest dostęp do informacji, możliwość wykorzystania oraz zdolność tworzenia przekazów, w tym integrującego i zagospodarowującego emocje przekazu symbolicznego. W tym miejscu warto się zastanowić, czy to media kształtują lidera, czy one same stają się instrumentem dającym się wykorzystać, chociażby do popularyzacji celów i mobilizacji. W teorii jednak kwestie kształtowania opinii przez środowiskowych liderów ująć można w formie alternatywnych modeli. Dalecy jesteśmy już od przyjmowania jako uniwersalnych (lub dających się generalizować) twierdzeń obejmujących właściwości jednostek i emergencję ich interakcji, złożonych układów społecznych. Pół wieku wystarczyło, by zastanowić się także nad użytecznością przekonań, sformułowanych co prawda w innych kulturowych oraz cywilizacyjnych realiach, dotyczących przepływu informacji, rozprzestrzeniania innowacji, dwustopniowego procesu kształtowania opinii, z ważną właśnie rolą liderów. Jednostki usytuowane na owych wyodrębnionych pozycjach niegdyś miały znaczenie dla całych społeczności, to ich opinia przeważała, determinując informacje płynące innymi kanałami, co ilustrowały badania Elihu Katza i Paula Lazarsfelda. Kwestionowanie twierdzeń o dwustopniowym kształtowaniu opinii publicznej (z udziałem *opinion leaders*) koresponduje z badaniami *social network* i przynosi odmienne ustalenia rewidujące znaczenie tych kilku ważnych dla społeczności jednostek (*influentials*, *The Few*) wypieranych przez luźne, stanowiące jednak „masę krytyczną” zbiorowości, ulegające wpływowi, dające początek „kaskadzie wpływów”<sup>1</sup>. Wydaje się jednak, że ba-

---

lejnymi edycjami szkół i projektów ogłaszane są samorządowe konkursy, np. Lider Przedsiębiorczości Społecznej, Lider Ekologii, Lider Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego itp. Za: Portal organizacji pozarządowych <http://szukaj.ngo.pl/wiadomosci/?q=lider&sort=&start=21>, [dostęp: 30.01.2013].

<sup>1</sup> E. Katz, P. Lazarsfeld, *Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, New York, 1957; J. Watts, P. S. Dodds, *Influentials, Networks, and Public Opinion. Formation*, „Journal of Consumer Research”, December 2007, Vol. 34, pp. 441–458, za: <http://hatalaska.com/czytam/artykuly/influentials-networks-and-public-opinion-formation/>, [dostęp: 30.01.2013].

dania podejmowane w tym zakresie mają większe znaczenie dla, nazwijmy to, socjotechniki biznesu. Kwestie zrozumienia logiki procesów komunikacji (preferencji redaktorów uprawiających tradycyjne dziennikarstwo oraz twórców i odbiorców nowych mediów) są najistotniejszą umiejętnością potencjalnego lidera społecznego, w jakimkolwiek by się on nie poruszał obszarze.

Wszystko powyższe stanowić może także przyczynek do porównania sytuacji rzutuującej na sposób działania polskiego społecznika z XIX i XX wieku z animatorem działań podejmowanych współcześnie, liderem społecznym, wykorzystującym i urealnającym właściwości zaprezentowanej tu metafory zespołu muzycznego, orkiestry (jak Jerzy Owsiak, prekursor tego typu działań na krajowej scenie). Przyznać należy, że częściej jest to inspirator rozmaitych przedsięwzięć w mniejszej skali, w lokalnej rzeczywistości, osoba kojarząca wszelkie dostępne zasoby do realizacji celu, który (jakkolwiek bywa wstępnie określony) może równie dobrze wyłaniać się w trakcie działań, zawsze jest jednak odpowiedzią na społeczną potrzebę – zauważalny, wyrażany lub zdiagnozowany przezeń deficyt<sup>1</sup>. Lider społeczny działający współcześnie pozostaje w otoczeniu, w którym na dany moment istnieją określonego rodzaju środki i sposoby możliwe do wykorzystania – nawet jeśli nie ma do dyspozycji kapitału w tradycyjnym sensie (pieniądze, przedmioty materialne dające się wykorzystać) i grupy, której jest naturalnym przywódcą lub formalnym reprezentantem (jest najczęściej sam ze swoim pomysłem), to może wykorzystywać własną intuicję oraz wiedzę na temat zasobów pozostających udziałem innych podmiotów, ich ról w sieci społecznych relacji, możliwości wynikających z przypisanego tym rolem wpływu. Kompetencją i dodatkowo swoistego rodzaju wzmocnieniem staje się wiedza o zasobach, okolicznościach oraz algorytmach działania usankcjonowanych prawem albo zwyczajem. Jego kreatywność wiąże się z możliwością sięgania do środków właściwych kulturze – jeśli potrafi wykorzystać nawyki i upodobania, ambicje i uprzedzenia, umiejętności i zwyczaje, gusty, style życia czy instytucje produktywne na tym właśnie polu. Następnie, jeśli potrafi wytworzyć takie symboliczne atrybuty przedsięwzięcia, które wpiszą się w istniejące emocje lub pozwolą te emocje wzbudzić. Jego zasobem jest przede wszystkim orientacja, nie tyle bezpośrednia znajomość, co do właściwości (cech i zasobów) jednostek, grup, instytucji lokalnych i centralnych, mediów itp., których potencjalna energia oraz kapitały dają się połączyć w jakąś osobliwą kombinację. Także intuicja, że odpowiednio zmotywowane potrafią współpracować lub przynajmniej wnieść swój udział. Efekt synergiczny staje się pochodną kombinacji tych rozmaitych części: udziałów materialnych, personalnych, rzeczowych, symbolicznych. Każdy z podmiotów skupiony na realizacji swo-

<sup>1</sup> Może to być brak działań, więzi, organizacji w rozmaitych dziedzinach, jak np. bezpieczeństwo, lokalna tożsamość, narodowa kultura, edukacja, ekologia, pomoc społeczna, zdrowie itp.

ich zadań, bardzo często wyspecjalizowanych, ma szansę niekonwencjonalnie na moment od nich odstąpić. Motywacje są pochodną orientacji wynikającej z uwzględniania, nierzadko preferowania, wysiłków wkładanych w kształtowanie wizerunku i promocję, a ich aktywacja zależy od perswazyjnych zdolności lidera. Angażowanie różnych podmiotów do działania zasadza się także często na elemencie zaskoczenia, oryginalności i przewrotności pomysłu, zwróceniu uwagi na problem przez zawołowanie społecznego i poważnego przesłania mistyfikacją rozrywki.

Czym więc różni się polski lider społeczny pierwszych dekad XXI wieku od filantropów i społeczników okresu zaborów i II Rzeczypospolitej, a następnie przywódców kojarzonych z niekoniecznie sformalizowanymi ruchami okresu powojennego, światopoglądowo i ideowo pluralnymi, także niepokornymi i nawołującymi do samoorganizacji społeczeństwa; w jakim stopniu zmieniły się także cele i warunki owej aktywności?<sup>1</sup> W pierwszym rządzie determinują to realia historyczne, bez kwestionowania wartości, nie o niepodległości i patriotyzmie jest jednak tutaj mowa. Także nie o postępie społecznym, modernizacji i emancypacji, czyli tym, co motywowało działania pozytywistów, radykalnej lewicowej i niepodległościowej inteligencji, ani nie o celach politycznej aktywności kontestatorów oraz opozycjonistów okresu PRL-u<sup>2</sup>. Potrzeby społeczne bez względu na ekonomiczną kondycję społeczeństwa pozostają bez zmian – zawsze są obszary ubóstwa i biedy, wykluczenia i nierówności, dyskryminacji i zaniedbań, podobnie jak deficyty dotyczące edukacji, kojarzone z brakiem świadomości swoich praw czy możliwości samorealizacji. Właściwością przywództwa jest odkrywanie, definiowanie problemów społecznych – społecznych potrzeb oraz ich kulturowych

<sup>1</sup> Zob. E. Leś, *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Warszawa, 2000, s. 72–95; T. W. Świątek, R. Chwyszczuk, *Warszawski ruch społecznikowski*, Warszawa, 2010; *Działaczki społeczne, feministki, obywatelki... Samoorganizowanie się kobiet na ziemiach polskich do 1918 roku*, red. A. Janiak-Jasińska, K. Sierakowska, A. Szwarc, Warszawa, 2008; czy prace: B. Cywiński, *Rodowody niepokornych*, Warszawa, 1984 (współczesne wyd. 1996, 2010); A. Mencwel, *Etos lewicy*, Warszawa, 2009. Pomijając tu szereg monografii, w tym dotyczących polskiej opozycji lat 70. i 80. XX wieku, choć sylwetki takich liderów jak Jacek Kuroń też powinny być w tym kontekście przywołane, warto zwrócić uwagę na artykuł: J. Szacki, *Protoliberalizm: autonomia jednostki i społeczeństwo obywatelskie*, [w:] *Oswajanie wielkiej zmiany*, wybór i oprac. I. Krzemiński, J. Raciborski, Warszawa, 2007, s. 263–277.

<sup>2</sup> Trudno konfrontować grupy i liderów działających w takiej sytuacji społecznej i historycznej, która determinowała ekstremalność stawianego sobie celu z liderami oraz animatorami działań współczesnych NGO's, realizatorami niewielkich projektów. Tylko formy działań są replikowane w tak różnych okolicznościach (konspiracyjnych lub legalnych, zorientowanych na wszystkich lub wybraną kategorię osób itp.): latające uniwersytety, akcje i działania typu *non-violence*, wykłady i działania diagnostyczne, dyskusje i publikacje.

odniesień<sup>1</sup>. Mimo reorientacji w kierunku wartości postmaterialistycznych (w rozumieniu Ronalda Ingleharta – racjonalnych, zorientowanych na indywidualną ekspresję) niegasnące są konserwatywne orientacje, co staje się katalizatorem ruchów, organizacji, działań zorientowanych na wartości religijne i narodowe. Jeśli przypomnieć, że jednymi z pierwszych działających w Polsce były towarzystwa śpiewacze, naukowe oraz krzewiące kulturę fizyczną, to oczywiste stają się potrzeby ekspresji w dziedzinach kojarzonych z konkretną profesją lub dowolnym hobby. Podobnie uniwersalne jest kultywowanie pamięci, zwłaszcza lokalnych tradycji, liderami w tych obszarach są nierzadko domorośli hobbyści, piewcy swoich małych ojczyzn, mobilizujący działania na rzecz utrwalenia wiedzy, zebrania i eksponowania pamiątek, зараżający innych swoją pasją.

Gdyby liderów współczesnych identyfikować z aktywistami organizacji pozarządowych, pola aktywności wykazywane w raportach rejestrujących tak organizowaną działalność są nieco inne od tych, które mobilizowały społeczników industrialnej epoki dysponujących najczęściej tylko piórem, czasem i cierpliwością. Głównymi dziedzinami aktywności współczesnych organizacji, często będących zapleczem dla liderów społecznych i gejerem inicjatyw, są w świetle systematycznie już robionych badań: sport, turystyka, rekreacja, hobby, dalej kultura i sztuka, edukacja i wychowanie oraz zdrowie i pomoc społeczna<sup>2</sup>. Pozytywistyczny, organicznikowski sposób działania zakładał konieczność drobnych, sumujących się działań. Ta wrysowana w prospołeczną orientację reguła, dyspozycja do zaangażowania, permanentnej aktywności, odróżnia się wyraźnie od jednorazowości i epizodyczności współczesnych kampanii społecznych. Zauważalne są także inne różnice. Społecznikami w przeszłości byli ludzie konkretnych zawodów, podejmowanie przez nich pracy społecznej wynikało nierzadko z ponadstandardowo pojmowanej roli – nauczyciela, pisarza, spółdzielcy czy działacza oświatowego, bibliotekarza lub księdza. W biogramach i biografjach ich dotyczących naturalne jest takie łączne określenie, np. lekarz-społecznik. Dziś lider społeczny może być i najczęściej bywa samym sobą – szefem fundacji czy organizacji pozarządowej, kierownikiem odpowiedzialnym za określone zadanie lub realizację projektu, osobą kojarzoną z wykreowanym przez siebie celem lub akcją, radnym czy przedsiębiorcą. Zaangażowanie ówczesnych społeczników kojarzone było z moralną powinnością, obowiązkami przypisanymi roli, etosem inteligentkim, w którego komponentach mieściły się wiedza i wrażliwość, nakaz reago-

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat: J. Wódz, *Przywództwo poprzez definiowanie problemów społecznych*, [w:] *Model przywództwa. Wymiar lokalny, krajowy, międzynarodowy*, red. A. K. Piasecki, Kraków, 2006, s. 11–19.

<sup>2</sup> Zob. raporty przygotowywane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, np. J. Przewłocka, P. Adamiak, A. Zając, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Warszawa, 2012, s. 12, za: <http://www.ngo.pl/x/831554>, [dostęp: 30.01.2013].

wania w sytuacjach ważnych ze społecznego punktu widzenia i angażowania się dodatkowego – non profit.

Stopniowa zmiana ról jest ilustracją procesów komercjalizacji dotyczącej także tych społecznych podmiotów, które siłą rzeczy muszą wpasować się w realia rynkowej gospodarki. Ówczesna społeczna działalność kojarzona była, w Polsce przynajmniej, z patriotyzmem, zrozumieniem potrzeb narodu, klas i grup społecznych, z empatią. Nie kwestionując tego typu zalet dzisiejszych liderów społecznych, można jednak skonstatować, że „kultura projektu”, „dynamika *eventu*”, determinują życie codzienne wielu współczesnych organizacji pozarządowych, stanowiąc pochodną grantowego systemu dysponowania środkami publicznymi. Szczególnie uwikłanymi w ten sposób dziedzinami są kultura i sztuka<sup>1</sup>. Tak organizacje, jak i liderzy nie miały część swoich, nazwijmy to, energetycznych zasobów poświęcając działaniom nie społecznym, lecz związanym z wymogami legalizmu – księgowości i biurokracji. Siłą rzeczy muszą wchodzić w alianse z instytucjami państwa oraz samorządu, a to jest w zestawieniu z dawnymi społecznikami – oryginalnością<sup>2</sup>. Dawną ofiarność i mozół, ciąg działań niedający się sumować, zastępują fantazyjne, czerpiące z kreatywności lidera, niejako odgórne impulsy, doraźność i... kwestionariusze ewaluacji projektu. Znajomość prawa jest zasobem, którego ekwiwalentem jest tylko (i aż) umiejętność zaangażowania w realizację własnych celów innej osoby kompetentnej w tej dziedzinie. Społecznicy sprzed wieku też prawo znali, ich działania nierzadko obarczone były daleko większym ryzykiem niż sankcje karnoskarbowe. Ideowość właściwą dawnym społecznikom zastąpiły emocje innego rodzaju – z jednej strony rozliczne obawy, jeśli ma się plany i zdefiniowaną konieczność ciągłych działań (jak w przypadku organizacji pomocowych i ich liderów), z drugiej socjotechnika kreowania emocji, ich instrumentalizacja. Pożądane jest myślenie biznesowe, poszukiwanie nisz i przeszukiwanie ogłoszeń o konkursach grantowych, równie ważna jest adaptacja logiki reklamy oraz znajomość reguł dotyczących PR.

<sup>1</sup> A. Bilewicz, *Inkluzywne wykluczenia*, za: <http://kulturasieliczy.pl/inkluzywne-wykluczenie>, [dostęp: 30.01.2013].

<sup>2</sup> Współcześnie podlega ta relacja stałemu kontrolowaniu. Zob. G. Makowski, *Jak poprawić jakość współpracy między organizacjami pozarządowymi a administracją samorządową*, ISP, „Analizy i Opinie”, styczeń 2012, nr 129; B. Iwankiewicz-Rak, *Słabe państwo – silny trzeci sektor? Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Warszawa, 2002, s. 121–132; *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, red. M. Rymśa, G. Makowski, M. Dudkiewicz, Warszawa, 2007; M. Arczewska, *Próba sił? Relacje trzeciego sektora z państwem w opinii liderów organizacji pozarządowych*, [w:] *Politycznie i obywatelsko. Państwo a organizacje pozarządowe*, „Trzeci Sektor”, 2012, nr 13.

## II.

Sygnalizowanym we wstępie celem badań było rozpoznanie sposobu działania współczesnego lidera społecznego oraz określenie zasobów uprawdopodobniających zaistnienie efektu synergicznego. Poprzez synergię rozumie się zazwyczaj współistnienie, współdziałanie, wspieranie się wzajemne kilku elementów, tak by rezultat był czymś więcej niż sumą poszczególnych składników. Tworzenie sieci współpracy i mobilizowanie do wspólnych przedsięwzięć poprzez kojarzenie właściwości różnych podmiotów (ich doświadczenia, wiedzy, ambicji, zainteresowania wymianą zasobów) może dawać taką właśnie nadwyżkę korzyści. Warunkiem wstępnym jest jednak gotowość do nawiązania współpracy. Tak jak w biznesowych klastrach, jest to w dużym stopniu pochodną relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu, kreatywności, powtarzalności działań.

Przyjęcie studium przypadku jako metody warunkowały zatem pytania „jak” i „dlaczego”<sup>1</sup>. W pierwszym z nich nasuwają się kwestie: jak działa lider, albo dokładniej, jakie działania może podjąć, gdy nie jest przywódcą w tradycyjnym sensie – z odniesieniem do grupy lub organizacji oraz gdy jego społecznym zapleczem nie jest zintegrowana zbiorowość, lecz zbiór anonimowych, indywidualnych odbiorców, konsumentów, nieskłonnych do podejmowania działań zbiorowych, przypominających raczej (jak malowniczo określił polskie społeczeństwo jeden z publicystów) – „wspólnotę grzybiarzy”<sup>2</sup>. Uzupełnieniem jest też pytanie o to: jak dla społecznych celów mobilizować już istniejące instytucje? Pytanie „dlaczego” nie obejmowało motywacji lidera do podjęcia działań, lecz odniesienie do potencjalnych środków i sposobów dających się wykorzystać, ich intuicyjnego lub/i zracjonalizowanego wyboru, było więc pytaniem – dlaczego działano tak, a nie inaczej. Wynikające z tego pytanie to: dlaczego podmioty o bardzo odmiennych charakterystykach podejmują wyzwania kreowane przez lidera, przelotnie chociażby włączając się w tworzone przez niego scenariusze.

<sup>1</sup> Według Roberta Yina badania typu *case study* stosuje się w odniesieniu do zjawisk współczesnych determinowanych ich realnym kontekstem. Badania tego typu służą nie tylko, jak w tradycji, tworzeniu klinicznego studium pacjentów, można je zastosować w rozpoznawaniu cech grup, organizacji, zdarzeń oraz osób, szczególnie przywódców. Detaliczny wgląd w procesualność zjawisk umożliwia określenie, dlaczego jakieś decyzje zostały podjęte, w jaki sposób wprowadzono je w życie, co następuje potem. W typologii tego autora prezentowane podejście ma charakter *descriptive case* – z koncentracją na rozpoznaniu zjawiska i kontekstu jego występowania. Przykładem takiego studium są badania liderów w edukacji. Zob. R. K. Yin, *Applications of Case Study Research*, Londyn, 2012, s. 28, 49.

<sup>2</sup> J. Żakowski, *Wysiąc ze „wspólnoty grzybiarzy”*, [w:] *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku*, red. J. Szomburg, Gdańsk, 2010, s. 52–55.

Trudno mówić o rozbudowanej triangulacji metod, jednak źródłem danych były w przypadku tego badania:

- trwająca ponad dekadę obserwacja akcji społecznych wymyślanych, inicjowanych, organizowanych przez Waldemara Domańskiego (zarówno w stadium ich projektowania, jak i realizacji);
- materiał dokumentacyjny – archiwalia wycinków prasowych, fotografii i nagrań audiowizualnych;
- wywiad; forma wywiadu, jego sekwencyjność, pozwala zilustrować zarówno chronologię wydarzeń, jak i pokazać, że każde poprzednie warunkowało skuteczność następnego.

Prezentowany w dalszej części artykułu tekst zawiera tylko fragmenty wywiadu przeprowadzonego przez autorkę z Waldemarem Domańskim, przykłady kilku wybranych projektów/akcji realizowanych w Krakowie. Ich tematyka i formy działania są zróżnicowane. Dwa pierwsze punkty poprzedzające fragmenty wywiadu zostały utworzone w celu analizy. Zawierają nazwę akcji oraz wymienione w trakcie wywiadu – zasoby, tworzone i wykorzystane kontakty, sposoby agitacji.

Impulsem do podjęcia działań najczęściej, jak się okazuje, jest sama konstatacja jakiegoś deficytu, choć niekoniecznie jest to potrzeba wyrażana i rozpoznana (jak w przypadku instytucji gromadzącej polskie pieśni i piosenki oraz wiedzę o nich), później rozpoznawalność lidera staje się czynnikiem prowokującym zwracanie się do niego i oczekiwanie, że to on pomoże rozwiązać problem (jak w przypadku akcji pomocowych). Bez względu na charakter akcji, budowanie ich scenariusza zasada się na kilku umiejętnościach:

- łamiącego rutynę, zwracającego uwagę, nazywania akcji;
- tworzenia relacji interpersonalnych także w anonimowym tłumie;
- stosowania perswazji w motywowaniu podmiotów zaangażowanych do przedsięwzięcia (m.in. przez wykazanie korzyści promocyjnych);
- wykorzystania ludycznych, zabawowych elementów, kojarzenia rozrywki z celami daleko bardziej poważnymi;
- tworzenia zaskakujących sformułowań, zestawień, sojuszy – zwracających uwagę mediów;
- wykorzystania różnych sposobów komunikacji.

Duże znaczenie ma wyobraźnia kreująca niestandardowe koalicje i koincydencje (osób i instytucji oraz związanych z nimi celów i akcji). Entuzjazm lidera potrafi przełamać bariery oporu, szczególnie wówczas gdy jego roszczenie wiąże się z czymś nietrwałym, za to rzutującym na społeczną atmosferę, wizerunek, walor otwartości i przyjazności. Nie zakłóca to pracy instytucji, przeciwnie – angażuje zapomniane emocje, wybija z nudy. W prezentowanym wywiadzie ilustratywnym przykładem są instytucje, w których gościło Towarzystwo Śpiewacze.

Niektóre z akcji mają charakter cykliczny, inne służą tylko zwróceniu uwagi na problem (jak w przypadku akcji promujących poprawność użycia języka lub ochronę ptaków). Każda poprzednia działa na rzecz następnej – zwiększając ewentualną liczbę odbiorców, dając szansę odwołania się do podmiotów już wcześniej zaangażowanych. W podejmowanych działaniach zasoby materialne wykorzystywane są rzadko, kwestie finansowe nie są tu ani motywacją, ani przeszkodą uniemożliwiającą realizację celów. Zasobem jest pozyskiwane sukcesywnie zainteresowanie dziennikarzy, angażowanie instytucji samorządowych (patronat, czasem niewielki wkład finansowy), pracowników uczelni, ekspertów (aport kompetencyjny), podmiotów biznesowych (tu najczęściej z jakimś aportem rzeczowym).

Efektywność współczesnego lidera wiąże się z jego umiejętnościami myślenia, wykreowania zasobów potrzebnych do realizacji zadania, rozumieniem ekwifinalności organizacji, którą sam niekiedy prowizorycznie buduje. Pierwotnie do dyspozycji (podobnie jak dawni społecznicy) ma samego siebie, resztę można kojarzyć z utkaną siecią – kontaktów społecznych, możliwych do pozyskania instytucjonalnych wsparć, balansów uwikłanych w politykę, rozpoznawalności czy medialnej popularności, dodatkowo wspierającej owo „tkanie” kapitału społecznego. Elastyczność to znalezienie nowego sposobu realizacji zadania, które było już wykonywane standardowo, następnie uświadomienie sobie i przekonanie podmiotów współpracujących do korzyści, jakie staną się ich udziałem. Niebagatelną sprawą jest współpraca z mediami oparta na przewidywalnej potrzebie zadziwiania i... lenistwa<sup>1</sup>. Strategia jest związana z lawirowaniem pomiędzy instytucjami: samorządowymi i biznesowymi, a także pozyskiwaniem uśmiechu i poparcia innych postaci ważnych w lokalnym środowisku. Zasobem o szczególnym znaczeniu staje się doświadczenie współpracy potwierdzające, że bez względu na absurdalność pomysłu – jemu się zawsze udaje.

## Wywiad z Waldemarem Domańskim

### *Nazwa przedsięwzięcia/akcji/kampanii społecznej*

♠ **Biblioteka Polskiej Piosenki** – czyli „z motywką na... Kraków”, tj. *promocja idei utworzenia instytucji gromadzącej i digitalizującej polskie piosenki*.

<sup>1</sup> Zob. P. Wesołowski, *Zaciekawic dziennikarza*, [w:] A. Drzycimski i in., *Komunikatorzy. Wpływ, wrażenie, wizerunek*, Warszawa–Bydgoszcz, 2000, s. 227–250.



### Wykorzystanie zasobów: kontaktów, współpracy podmiotów z otoczenia

- ♦ Wzmianki w prasie lokalnej.
- ♦ Wzmianka w programie TVP „Arena Kultury”.
- ♦ Audycja autorska w Radiu Kraków oraz kontakty z gośćmi zapraszany na antenę.
- ♦ Włączenie do współpracy dyrektora kabaretu Loch Camelot i jego zespołu.
- ♦ Spotkania z przedstawicielami władz samorządowych, instytucji kultury, przedstawicielami mediów.

### Fragmenty wypowiedzi Waldemara Domańskiego

*Od lat zbieram polskie piosenki, ale w 2002 roku krew mnie załata, kiedy dowiedziałem się, że nie ma ludzkiej siły, aby zdobyć jedno banalne nagranie „Gdzie jest ta kieszka” Małego Władzia z Chicago. Telefony do radia, archiwów, listy do zbieraczy i nic. Przez kilka miesięcy odbijam się od ściany. Pewnego poranka zaświtał w mojej głowie pomysł powołania Biblioteki Polskiej Piosenki, w której każdy mógłby posłuchać poszukiwanego utworu, kupić lub przynajmniej odnaleźć informację o polskich pieśniach, piosenkach, autorach i wykonawcach. Tylko kto miałby taką instytucję zorganizować? Może lokalne Radio Kraków? Może ktoś z telewizji? Nie miałem o tym pojęcia. Rozpoczęła się moja pielgrzymka po Krakowie. Ktoś kogoś polecał i dawał nadzieję, że to będzie TA właściwa osoba. Inny udarwał, że porozmawia z kimś ważnym. Herbatki, kawki, słone paluszki, gabinety i restauracje. Każdy kiwał głową i obiecywał zadzwonić..., a moja żona demonstracyjnie liczyła pieniądze, które ja wydaję na telefony i takśówki. Efekt? Cisza w telefonie i... w domu. W pewnym momencie zdecydowałem się na desperacki gest i napisałem długi list do prezesa Radia Kraków, w którym obszernie przedstawiłem ideę powołania instytucji, jej przyszłe funkcje i zadania. Po kilku dniach znalazłem się u niego na „dywaniku”, a ten w asyście kierowników i redaktorów powiedział, że to świetny pomysł i proponuje prowadzenie autorskiej audycji promującej pomysł utworzenia wymarzonej instytucji. Miałem szczęście! Takie cuda nie zdarzają się codziennie! Hura! Audycja będzie przyczółkiem Biblioteki, ale pojawia się pewien problem. Nigdy nie pracowałem w radiu, a tu trzeba przygotować za tydzień godzinny program na dzień Wszystkich Świętych. Pełen lęków i obaw proponuję przewrotny temat „Memento vitae” z piosenkami o życiu. 1 listopada 2002 roku wszystkie lokalne i ogólnopolskie stacje grają „na smutno”, a w Radiu Kraków słychać piosenki „Gdy mi ciebie zabraknie” Ludmiły Jakubczak, „Córka grabarza” czy „Umarł Maciej, umarł”... i leży na desce! Ryzykowny pomysł się sprawdził. W trakcie programu mówię również kilka słów o Bibliotece Polskiej Piosenki. Na drugi dzień odbierałem pochlebne telefony i listy od radiostuchaczy, a z ust prezesa usłyszałem propozycję prowadzenia cyklicznych audycji. Przez lata wierzyłem w wielką siłę mediów. Już po pierwszej audycji spodziewałem się zaproszenia od co najmniej ministra kultury w sprawie nowej instytucji lub gradu pieniędzy od szlachetnych mecenatów. A tu znowu cisza!*

*Ta cisza trwała blisko 4 lata. Przed pierwszym radiowym programem o mojej inicjatywie wspomniata w kilku zdaniach „Trybuna”. Duży tekst w „Dzienniku Polskim” na całą stronę ze zdjęciem zachwycił jedynie moją rodzinę i kilku znajomych. W tym czasie moim głównym źródłem zarobku była produkcja mebli. W krótkim czasie musiałem pogodzić cotygodniowe nagrywanie w radiu kolejnych audycji z pracą zarwowową.*

*Przez to dochodziło często do komicznych sytuacji, kiedy agitowałem na rzecz BPP. Trzeba było widzieć zdziwienie i niedowierzanie w oczach urzędników oraz dziennikarzy, kiedy słyszeli, że stolarz chce Biblioteki Polskiej Piosenki. W końcu pokazali mnie w telewizji. W programie „Arena Kultury” w TVP Kraków, gdzie byłem jednym z oryginałów przedstawiających swój pomysł dyrektorom instytucji kultury, redaktorom itp. Miałem kilka minut, aby przekonać do swojej inicjatywy widzów i jurorów. Ktoś powiedział, że ciekawe. Ktoś inny, że to nikogo nie zainteresuje. Na szczęście na widowni znalazł się również Kazimierz Madej, dyrektor kabaretu Loch Camelot, który jako jedyny zadał sensowne pytania i ostatecznie mnie poparł. Zawsze coś. Jak się później okaże nasze spotkanie było brzemienne w skutki. Podsumowując: wielomiesięczne rozpychanie się łokciami i próba dotarcia do tych, co „mogą i decydują”, uświadomiły mi, że: gdyby w Polsce narodził się Edison, to ludzkość do dzisiaj siedziałaby przy lampach naftowych Łukasiewicza. Wprawdzie już po kilku miesiącach od momentu pojawienia się pomysłu na instytucję kultury miałem audycję w radiu, pisali o mnie w prasie i raz byłem w telewizji, ale spodziewanego efektu, czyli zainteresowania np. Wydziału Kultury UM w Krakowie nie było. Oto synteza moich rozmów z tamtego okresu. Moje słowa klucze: Ciekawa inicjatywa, zbiory narodowe, dziedzictwo, tożsamość, edukacja... Oni: Kim pan jest? Ja: Stolarzem. Oni: Kto to ma sfinansować? Ja: Nie wiem. Oni: Zdzwonimy się.*

#### Nazwa przedsięwzięcia/akcji/kampanii społecznej

✦ **Lekcja Śpiewania** – czyli przełom.

#### Wykorzystanie zasobów: kontaktów, współpracy podmiotów z otoczenia

- ◆ Dwuosobowa manifestacja ze zwracającymi uwagę hasłami.
- ◆ Współpraca z artystami Loch Camelot.
- ◆ Promocja za pomocą ulotek.
- ◆ Organizacja koncertu z udziałem publiczności.
- ◆ Zaangażowanie podmiotów samorządowych do sfinansowania druku śpiewników.
- ◆ Mobilizacja publiczności przez emocje i cykliczność działań.
- ◆ Włączanie do występów rozmaitych zaproszonych gości.

#### Fragmety wypowiedzi Waldemara Domańskiego

*Sejm jeszcze PRL-u ustawą z 15 lutego 1989 roku przywrócił Narodowe Święto Niepodległości. Nowe „stare” święto z trudem przebijało się do świadomości rodaków. 11 listopada oficjele składali wieńce, przemawiali weterani i najczęściej padał deszcz, a reszta obywateli miała wolny dzień. Większość społeczeństwa przyzwyczajona była do tego, że świętami państwowymi zajmują się głównie politycy i urzędnicy, a ci proponowali nadęte uroczystości w dostojnym charakterze. Chyba właśnie z tego powodu w naszym domu od 1998 roku 11 listopada był wesołą imprezą pt. „Lekcja Śpiewania”. Śpiewaliśmy piosenki związane z Piłsudskim. Było wino, a moja żona reprezentowała „Cud nad Wisłą”. (...) Dotarcie do nowych nagrań i nieznanych tekstów był stałym kłopotem.*

(...) Tymczasem, jak wspominałem, poznałem szefa śpiewającej grupy artystów Loch Camelot. On też ciągle szukał czegoś w archiwach i bibliotekach na potrzeby nowego repertuaru. W trakcie naszej kolejnej rozmowy zwróciłem uwagę na niezwykle smutny charakter naszych świąt państwowych. Od słowa do słowa doszliśmy do wniosku, że należy to zmienić. 10 listopada, trzymając transparent z napisem „Patriotyzm nie musi być cierpieniem”, zapowiadaliśmy na Rynku Głównym w Krakowie przez megafon pierwszą „rynkową” Lekcję Śpiewania. Jej głównymi celami były zmiana smutnych świąt państwowych na radosne, zaproszenie do obchodów mieszkańców Krakowa oraz... promocja idei utworzenia Biblioteki Polskiej Piosenki! Mieliliśmy bodaj 300 śpiewników, które planowaliśmy rozdać przez trzy lata. Tymczasem 11 listopada przyszło jakieś 2000 ludzi! Lał deszcz, koncert trwał dwie godziny. Śpiewniki „rozdały się” w 10 sekund. Pierwsze dźwięki fortepianu, kolejne piosenki, raz wesolo, raz refleksyjnie. Na twarzach uśmiechy, jedni śpiewali z pamięci, drudzy ze śpiewnika. Gdzieś podczas koncertu zobaczyłem uniesione telefony (?) To nasi dzwoniли do swoich „transmitując” w ten sposób lekcję w świat. Od tamtej pory zawsze w trakcie wspólnego śpiewania pojawia się magia. Obcy patrzą sobie w oczy i widzą tam bliskich bez względu na przekonania i barwy partyjne. Nierzadko pojawiają się też łzy wzruszenia. Pamiętam, że po kolejnej „lekcji” podszedł do mnie starszy pan i drżącym głosem powiedział: „Panie, ja wiem, że jestem Polakiem, ale teraz jestem tego pewien”. Sukces Lekcji Śpiewania w Krakowie to niewątpliwie nowe zjawisko socjologiczne. Wypadkowa zbiegu okoliczności, mojej determinacji, ofiarnej postawy i talentu artystów Loch Camelot, przychylności mediów i... władz Krakowa. Od 2002 roku do 2013 było w Krakowie ponad 50 takich koncertów. Brało w nich udział kilkaset tysięcy ludzi, rozdano ponad 200 tys. śpiewników. Rekordowa Lekcja Śpiewania – 11 listopada 2008 roku – zgromadziła ok. 30 tys. osób. Hasło „Patriotyzm nie musi być cierpieniem” trafiło na letnie podkoszulki. Do dzisiaj Lekcja Śpiewania nie ma scenariusza, ma za to przewrotną formę. To publiczność jest głównym wykonawcą, a artyści jedynie w tym pomagają. Koncerty organizowane są 3 maja, 5 sierpnia (wymarsz Pierwszej Kadrowej), 11 listopada (Narodowe Święto Niepodległości). W grudniu uczymy śpiewać kolędy.

### Nazwa przedsięwzięcia/akcji/kampanii społecznej

♠ **Towarzystwo Śpiewacze** – przykład wymiany zasobów.

### Wykorzystanie zasobów: kontaktów, współpracy podmiotów z otoczenia

- ♦ Inspirowanie publiczności koncertów do działań samoorganizacyjnych.
- ♦ Współpraca z różnymi instytucjami, dla których goszczenie Towarzystwa jest formą promocji.
- ♦ Nagrywanie płyty, rejs statkiem jako promocja wspólnego śpiewania i Krakowa.

### Fragmenty wypowiedzi Waldemara Domańskiego

*Mam prosty sposób na sprawdzenie ryzykownych lub nowych pomysłów i inicjatyw. Zwykle odbywa to się tak. W trakcie Lekcji Śpiewania robię krótką przerwę i pytam: Co*

państwo sędzicie o tym i tamtym? Kto za, kto przeciw? Potem umawiam się z publicznością, że zdam raport z realizacji projektu na następnej lekcji. Tak właśnie powstało Towarzystwo Śpiewacze. Spytałem: Ludzie, śpiewamy od kilku lat głównie piosenki historyczne i patriotyczne. A może chcecie raz w miesiącu pośpiewać sobie piosenki na inny temat? – *Las rąk!* – Dobrze! Proszę przyjść 15 stycznia do Muzeum Inżynierii Miejskiej o godzinie 16.00. Będziemy śpiewali piosenki komunikacyjne. – Przyszło prawie 200 osób. Pianistka zagrała, a ktoś na ścianie wyświetlił teksty. Zajęcia muzyczne zakończyliśmy chrypką. Ustaliłem następujące zasady: Towarzystwo nie posiada dyrektorów ani prezesów. Wszyscy mówią sobie po imieniu. Spotykamy się z potrzeby serca i dla czystej przyjemności. Do Towarzystwa może należeć każdy – od profesjonalisty do śpiewającego „inaczej”. Śpiewamy co miesiąc w różnych ciekawych miejscach Krakowa.

Na przestrzeni kilku lat Towarzystwo Śpiewacze śpiewało w holu Muzeum Narodowego, TVP Kraków, Magistracie, ZOO, Ogrodzie Botanicznym itp. Nagraliśmy (z udziałem publiczności) płytę z piosenkami o Krakowie. Wiosną wynajmujemy statek turystyczny i robimy 4-godzinny maraton wokalny (przerywany, z tego co wiem, wodą mineralną i kanapkami z jajkiem na twardo). Dwieście osób ściśniętych jak śledzie machała na pożegnanie zawiedzionej setce stojącej na nabrzeżu Wisły, która spóźniła się do kasy biletowej.

### Nazwa przedsięwzięcia/akcji/kampanii społecznej

✦ **Biblioteka Polskiej Piosenki – jako samorządowa instytucja kultury.**

### Wykorzystanie zasobów: kontaktów, współpracy podmiotów z otoczenia

- ♦ Powołanie stowarzyszenia, a następnie profesjonalizacja przedsięwzięcia dzięki zaangażowaniu władz samorządowych (prezydenta miasta Krakowa, Rady Miasta Krakowa, Urzędu Marszałkowskiego i in.).
- ♦ Współpraca z Muzeum Inżynierii Miejskiej w Krakowie.
- ♦ Angażowanie mediów tradycyjnych.
- ♦ Mobilizowanie społecznego zaangażowania poprzez Internet (wykorzystanie emocji).

### Fragmety wypowiedzi Waldemara Domańskiego

Stała obecność tysięcy ludzi na każdym koncercie Lekcji Śpiewania ostatecznie przekonały władze Krakowa o potrzebie utworzenia w 2007 roku Biblioteki Polskiej Piosenki. Obecnie jest to autoryzowane źródło informacji dotyczących polskiej pieśni i piosenki. W zasobach cyfrowych BPP zgromadzono do 2013 roku 70 tys. tzw. rekordów, co oznacza, że w muzycznej bazie odnaleźć można m.in. ponad 4 tys. opracowanych biogramów, 7 tys. druków muzycznych, ponad tysiąc rękopisów. Od kilku lat Cyfrowa Biblioteka odnotowuje 700 tys. wejść miesięcznie! Od 2007 do 2012 zarejestrowano ich ponad 25 mln! W planach instytucji jest utworzenie sieci Europejskich Bibliotek Pieśni i Piosenek. Od wielu lat nie produkuję mebli, ponieważ zostałem dyrektorem tej wysypianej przez krakowian instytucji.

*Do popularności Biblioteki Polskiej Piosenki dołożyło się również kilku krakowskich radnych. Grupa skupiona wokół młodego gniewnego liberata B. w 2008 roku zażądała likwidacji Biblioteki Polskiej Piosenki twierdząc, że jest zbędną instytucją obciążającą budżet miasta. (...) Wszyscy przecierali oczy ze zdziwienia, bo stało się to kilka dni po rekordowej Lekcji Śpiewania, która zgromadziła 30 tys. ludzi! Likwidacja biblioteki likwidowałaby tym samym wspomnianą LŚ. Media natychmiast stanęły w obronie kopcuszcza. Udzielałem wywiadów do ogólnopolskich stacji, jak też do zupełnie nieznanymi lokalnych rozgłośni. W Krakowie zawrzało. Kierowano pisma do prezydenta miasta, Rady Miasta i pomysłodawców likwidacji. Wcześniej namawiałem rokoszan, aby wycofali się honorowo z tego zamachu. Nie posłuchali! Na następny dzień opublikowałem na stronie internetowej ich dane wraz ze zdjęciami, które znalazłem w BIP i poprosiłem społeczeństwo, aby wyraziło swój pogląd w tej sprawie. Skrzynki radnych rozgrzały się do czerwoności. Obiecałem publikować tę polemikę. Niestety większość wypowiedzi naruszała ustawę o języku polskim. Przez parę tygodni ludzie przychodzili na sesje Rady Miasta i chcieli z nimi osobiście porozmawiać. Ponieważ nie mogli dostać się na salę obrad, czyhali na nich na stolówce. Radni dzwonili do Wydziału Kultury, abym „zdział” ich z Internetu. (...) Uchwała przepadła, za to miejski skandal bardzo wzmocnił moją pozycję i uświadomił wszystkim, że Lekcja Śpiewania to dobro wspólne. W grudniu, jak zwykle, śpiewaliśmy koledy.*

#### Nazwa przedsięwzięcia/akcji/kampanii społecznej

☞ **„Logopedia a patriotyzm”** – łączenie akcji (akcja ochrony języka polskiego jako towarzysząca już tradycyjnym działaniom).

#### Wykorzystanie zasobów: kontaktów, współpracy podmiotów z otoczenia

- ♦ Współpraca z Uniwersytetem Pedagogicznym w Krakowie i fachowcami w dziedzinie logopedii.
- ♦ Wykorzystanie audycji radiowej i współpracy z „Dziennikiem Polskim”.
- ♦ Wykorzystanie Lekcji Śpiewania do propagowania dbałości o język polski.
- ♦ Wykorzystanie istniejącej strony internetowej.
- ♦ Włączenie nauczycieli.

#### Fragmety wypowiedzi Waldemara Domańskiego

*Do kolejnych akcji wykorzystywałem cotygodniową audycję w Radiu Kraków. Ponieważ grałem na antenie głównie stare utwory, chciałem intrygującym tematem przykuć przez godzinę uwagę słuchaczy. Dla przykładu na Dzień Kobiet tematem było „Pozytkowanie kobiety ze społeczeństwa do celów prywatnych”, a innym razem „Problemy logopedyczne w polskiej piosence”. Do tego programu zaprosiłem Jagodę Cieszyńską z Uniwersytetu Pedagogicznego, profesor specjalizującą się w logopedii, z którą na podstawie nagrań polskich wykonawców odkrywaliśmy niedomogi dykcji rodzimych artystów. Badaliśmy głównie przedstawicieli nowej generacji. W ocenie pani profesor ich dykcja była w fatalnym stanie. Po programie dostałem kilkanaście listów od nauczycieli,*

*którzy prosili o kopię tej audycji do celów edukacyjnych. To mnie zaintrygowało i podsunęło pomysł na kampanię społeczną. „Dziennik Polski” przez kilka tygodni drukował na swoich łamach specjalne zdania do ćwiczeń poprawiających wymowę. Na stronie Biblioteki Polskiej Piosenki przygotowałem miejsce, gdzie opublikowałem nasz wspólny manifest, który wygłosiliśmy 11 listopada w 2009 roku w trakcie Lekcji Śpiewania. To nie koniec! Obok sceny otwarto darmową przychodnię logopedyczną, do której przed koncertem przychodzili rodzice ze swoimi pociechami, a na scenie brylowała prof. Jagoda Cieszyńska, zachęcając publiczność do powtarzania „łamańców” językowych w stylu: Potóż rewolwer na kaloryferze. I cóż, że ze Szwecji, z czasem szczytna listki szczawiu. W skrzela makreli ktoś strzelał i strzaskał makreli oskrzela.*

*Manifest pt. „Polacy nie gęsi” rozpoczynał się apelem o ochronę naszej tożsamości przez ochronę poprawności języka m.in. „(...) Dbałość o jego jakość jest naszym wspólnym obowiązkiem. Betkotliwe wypowiedzi polityków, przedstawicieli inteligencji czy zwykłych ludzi budzą niesmak i dają zły przykład nam wszystkim, utrwalają nieprawidłowe formy użycia. Poza zwykłymi, tradycyjnymi omyłkami językowymi w doborze odpowiednich słów słyszymy katastrofalne maniery np. włanczać, swetr, na sklepie itp. W ustach młodzieży lęgną się jakieś żaby. Forma wypowiedzi rodzimych raperów staje się codzienną nowomową i slangiem nie tylko młodzieżowym”. Kończył się wezwaniem do kruczaty przeciwko: „(...) niedokładnej wymowie i akcentowi inicjalnemu”, tak by następne pokolenie radowało się brzmieniem chrząszcza w trzcinie i rozumiało dłuższe wypowiedzi. Miejmy również nadzieję, że za parę lat znajdzie się ktoś, kto będzie umiał przetłumaczyć znaleziony gdzieś w Internecie epigramat Mikołaja Reja: „NiEcH zIoMy nA w0RLdZi3 ZaKuM4j0M, zE PoLaCy S0m C00L! kIlKa JęZykoof Maj0M” – na „A niechaj narodowie wżdy postronni znają, iż Polacy nie gęsi, iż swój język mają!”.*

### Nazwa przedsięwzięcia/akcji/kampanii społecznej

↗ **100-lecie „Roty” a rekord świata w wykonaniu piosenki „Gdybym ci ja miała” – łączenie akcji.**

### Wykorzystanie zasobów: kontaktów, współpracy podmiotów z otoczenia

- ◆ Korespondencja kolportowana dzięki sieci urzędów miast.
- ◆ Współpraca z chórami, współpraca z Akademią Muzyczną.
- ◆ Wykorzystanie specjalnej strony internetowej.
- ◆ Wykorzystanie sponsorów poprzez kreowanie pomysłów reklamowych.

### Fragmety wypowiedzi Waldemara Domańskiego

*Na początku 2010 roku przysłuchiwałem się rozmowie na temat uroczystości związanych z obchodami bitwy pod Grunwaldem w kontekście krakowskiego pomnika ufundowanego przez Ignacego Paderewskiego. W rozmowie pojawiały się pomysły, terminy, daty, wieńce, sztandary i... pytania, w jaki sposób uświetnić zbliżające się jubileusze. Wszak 600-lecie bitwy jest nierozzerwalnie związane ze 100-leciem odsłonięcia pomnika.*

*W pewnym momencie postanowiłem włączyć się do rozmowy, przypominając, że jest jeszcze jeden powód do świętowania, a mianowicie stuletnia rocznica prawykonania „Roty” – pieśni niezwyklej, która w pewnym momencie kandydowała do bycia naszym hymnem narodowym. Zaproponowałem, aby jej niezwykle historia stała się głównym motywem wspomnianych obchodów. (...) ten właśnie utwór usświetlił moment odsłonięcia pomnika Grunwaldzkiego w 1910 roku. Niezwykłość tego wydarzenia polegała na tym, że zaśpiewały ją zjednoczone chóry podzielonej przez zaborców Rzeczypospolitej. Zaproponowałem, aby w ramach uroczystości stworzyć rekonstrukcję tamtych wydarzeń. „Rotę” miałby zaśpiewać współczesny, tysięczny chór śpiewaków. Pomysł wzbudził zainteresowanie mediów oraz przychylność władz miasta i... niepokój skarbnika. Tysiąc ludzi z całej Polski sprowadzić do Krakowa? Hotele, posiłki, transport. Kto za to zapłaci? Ile to ma kosztować? O to samo spytał mnie prezydent Krakowa. Podsunąłem mu proste rozwiązanie i poprosiłem o pismo wspierające moją inicjatywę. Jak zwykle tylko ja wierzyłem w sukces i powodzenie. Przygotowałem listę adresów e-mail do wszystkich ważniejszych urzędów w Polsce. I przez kilka dni wysyłałem tą drogą list tej treści: „Chcemy za Państwa pośrednictwem powiadomić wszelkie chóry i ogniska muzyczne działające na waszym terenie...” (...) W trybie natychmiastowym powstała również strona internetowa [www.ropa1910.pl](http://www.ropa1910.pl), gdzie ogłaszaliśmy wszelkie konieczne komunikaty i opracowania.*

*Przez kilka tygodni czekałem na reakcje. Wykonałem kilka nerwowych telefonów do kilku krakowskich chórów. Tu dyrygent był chory, a tam mają urlop. Sprawa nie wyglądała dobrze. Coś mi jednak mówiło, że się uda, i to coś miało rację. Drgnęło w czerwcu, najpierw były telefony: „Chętnie przyjedziemy, ale nie mamy pieniędzy na autobus. – Ile trzeba? – Ze trzy tysiące, bo jedziemy z Poznania. – Kto was finansuje? – Gmina...” itd. Należało to jakoś rozwiązać. Jak to zwykle bywa, pomysł przyszedł z nienacką. Otóż, odbierając kolejne telefony, doradzałem wizytę u miejscowego prezydenta, sołtysa lub burmistrza i przeprowadzenie rozmowy w mniej więcej tym stylu: „Panie burmistrzu! Zbliżają się wybory i, być może, warto byłoby pokazać społeczeństwu, że stara się pan reprezentować swój urząd...” Po takiej przemowie zazwyczaj problemy transportu zniknęły i kierownik grupy dzwonił do mnie radosny jak skowronek. Na początku sierpnia na naszej liście było około 40 chórów z całej Polski. Wiele zespołów pochodziło z Małopolski, ale większość spoza jej granic. Pod koniec sierpnia zgłosiło się jeszcze kilkanaście zespołów wokalnych, co oznaczało blisko 2000 uczestników. Kto pokieruje taką masą śpiewaków? Odpowiedź: rektor Akademii Muzycznej w Krakowie, profesor Stanisław Krawczyński. Ledwo go znałem, ale zadzwoniłem do niego, a on się zgodził, do końca chyba nie wierząc, że to, co mówię, jest prawdą.*

*Tymczasem 11 września 2010 roku byłem przerażony. Szumne zapowiedzi w mediach, a ja czekam na placu Matejki na ludzi, z którymi zamieniłem kilka słów przez telefon i nie posiadam z nimi żadnej umowy. Wszystko na gębę. Na godzinę przed rozpoczęciem uroczystości plac zaczął wypełniać gwar. Wszyscy czegoś chcieli i kogoś szukali. Głównie mnie. Bo dla bezpieczeństwa wystąpiłem im swoje zdjęcie. Przez tubę odpowiadałem na setki pytań, aż w końcu dyrygent ustawił tę masę ludzi i po raz pierwszy w moim życiu usłyszałem dwutysięczny chór śpiewający na cztery głosy. Po uroczystościach każdy z każdym zrobił sobie zdjęcie i poszedł zwiedzać Kraków... Do dzisiaj nie wiem, co spowodowało, że komuś się chciało jechać przez cały kraj, aby w Krakowie zaśpiewać jedną pieśń, dosłownie jedną. Całość kosztów, jakie poniosła Biblioteka Pol-*

skiej Piosenki w związku ze sprowadzeniem 50 chórów pod pomnik Grunwaldzki, to niecałe 3 tys. zł, które wydano na druk certyfikatów potwierdzających udział w jubileuszu pomnika i pieśni.

Kraków znany jest z przesady w stosowaniu powagi i dostojństwa. Wszystko w nim otoczone jest pajęczyną historii i tradycji. O ile pieśń „Rota” leży po stronie sacrum, o tyle piosenka „Gdybym ci ja miała skrzydełka jak gąska” zapewne znajduje się w dziale profanum. Co zatem łączy te dwa utwory? Bitwa pod Grunwaldem! Otóż ta piosenka pojawiła się w filmie „Krzyżacy” kilkadziesiąt lat temu, a śpiewała ją w książce Henryka Sienkiewicza córka Juranda ze Spychowa oczarowanemu Zbyszskowi, co to ją ci on złapał, kiedy ona spadała z ławy w karczmie. Dla równowagi w nastrojach tego samego dnia zostały odśpiewane dwa utwory o skrajnie różnym znaczeniu. „Rota” oraz „Gąska”. Spodziewałem się, że ktoś, kto przyjechał z tak daleka, aby zaśpiewać w Krakowie „Rotę”, zechce wziąć udział w muzycznej zabawie i pochwalić się swoim znajomym, że przy okazji ustanowił rekord świata w masowym wykonaniu popularnej, acz banalnej piosenki.

A było to tak: Jak zwykle nie miałem na swoje zamierzenie pieniędzy. W takiej sytuacji zawsze trzeba dołączyć do kogoś, kto ma przynajmniej scenę i nagłośnienie. Wiedziałem, że tego dnia na Rynku Głównym będzie taki komplet. Jak zachęcić tysiąc ludzi do zaśpiewania piosenki liczącej kilkaset lat? Trzeba się najpierw założyć, aby mieć dla nich prezenty. W tym celu zadzwoniłem do dyrektora fabryki czekolady i namówiłem go na zakład, jeżeli znajdę logiczną ścieżkę między jego produkcją a Grunwaldem, to on coś mi ofiaruje. Takie telefony z góry skazane są na niepowodzenie. Nikt poważny nie będzie rozmawiał w taki sposób przez telefon. A jednak! Dyrektor znał mnie z Lekcji Śpiewania i postanowił się zabawić. Był pewien wygranej, a tymczasem ja miałem asa w rękawie w postaci batona o nazwie Danusia, którą Wawel produkował od zawsze. Wygrałem 1000 takich batonów, które zostały ponumerowane i do kompletu zakupiliśmy jeszcze 100 butelek wody mineralnej Zbyszko. Dzięki temu wprowadziliśmy do ogrodzonego miejsca pod sceną dokładnie 1000 ludzi. W dodatkowym motywowaniu wykonawców pomogła firma sprzedająca w Polsce licencje na Automapę. Potrzebowałem kilka takich licencji, aby przeprowadzić losowanie wśród posiadaczy numerowanych batonów Danusia. Po rozmowie telefonicznej dostałem 10 takich licencji. Otóż zaproponowałem producentowi nietypową reklamę produktu. Zobowiązałem się do sfilmowania całości ustanowienia rekordu i przekazania tego materiału do wykorzystania przez firmę do celów promocyjnych. Do tego momentu słuchał mnie dość uważnie, lecz po chwili zapytał zniecierpliwiony, gdzie są związki Automapy z piosenką „Gdybym ci ja miała skrzydełka jak gąska”. Byłem przygotowany na to pytanie i poprosiłem go o adres e-mail. W chwilę potem wysłałem mu gotowe nagranie tej piosenki wraz z kluczową zwrotką. Skoro libretto tego utworu opowiada o dziewczynie, co zgubiła chłopca i szuka go po całym Śląsku, dopisałem zatem zwrotkę, że: „Jasiek jest w Krakowie i na Rynku śpiewa, że jego dziewczyna dziłpiesa ni ma”. Dostojne głosy chóru „Ogniw” z Katowic i komiczna treść puenty zrobiły swoje. Słakany ze śmiechu warszawiak dał akcji robionej przez krakusa 2000 zł. „Gąska” została odśpiewana dwu- albo trzykrotnie, stanowiąc niedościgły wzór szarzy telefonicznej i potrzeby zbiorowego odreagowania.



## Nazwa przedsięwzięcia/akcji/kampanii społecznej

☞ **Radni dla bezradnych** – mobilizacja do działań pomocowych podmiotów nie-standardowych.

### Wykorzystanie zasobów: kontaktów, współpracy podmiotów z otoczenia

- ♦ Stworzenie ram akcji.
- ♦ Inicjatywa Miejskiego Dziennego Domu Pomocy Społecznej.
- ♦ Zaangażowanie radnych.
- ♦ Zaangażowanie przedsiębiorców.
- ♦ Zaangażowanie nauczyciela i uczniów technikum budowlanego.
- ♦ Promocja akcji dzięki mediom.

### Fragmety wypowiedzi Waldemara Domańskiego

*Zbliżał się termin kolejnej Lekcji Śpiewania „Kolędy do śpiewania po domach”. Czyli święta. (...) Przekaz powinien być zrozumiały dla każdego. Aby tak się stało, postanowiłem wyłowić z tłumu i zaprosić na scenę osobę, której większość ludzi nie zaprosiłaby na święta. Człowieka niewidzialnego, którego trudno zauważyć nawet w windzie. Zszedłem ze sceny i zobaczyłem zziębniętą staruszkę, panią Zosię. Kiedy zaprosiłem ją na scenę, nie wiedziałem, co mnie i innych czeka. Tymczasem Zośka wprawdzie odebrała mi mikrofon i postanowiła opowiedzieć całe swoje życie w mniej niż jedną minutę. Trajkotała jak rasowy sprawozdawca sportowy. Potem ośmielona życzliwością publiczności zaśpiewała z nią kolędę, niemiłosiernie mijając się z jej melodią.*

*Minęło parę lat. Telefon. Dzwoni do mnie koleżanka pracująca w dziennym domu opieki społecznej i prosi o pomoc dla pani K. Dzielnie się bronię, bo nie znam pani K. I dlaczego ja? Po chwili okazuje się, że to znana mi Zośka z Czerwonego Prądnika z lekcji. „Kocia mama”, jak mówi o sobie. Koleżanka chce jej pomóc w remoncie jej mieszkania, bo kocie aromaty zapierają dech w piersiach już przy windzie. Potrzebne jest parę tysięcy zł. Zbliża się Święto Niepodległości. Powstaje plan. Nie wszystko trzeba kupować. Ludzie po piwnicach mają różne niepotrzebne rzeczy. A Zośce przyda się używany zlewozmywak, kran, regał na książki. W trakcie koncertu rzucam hasło: „Zróbmy Zośce święta”. Potrzebujemy to i to. Inicjatywę podchwytyują media. Dzwonię do dyrektora składu budowlanego i pytam, czy nie ma wybrakowanego linoleum. Proszę o wsparcie kolegów radnych z dzielnicy, w której mieszka pani Zofia. Ludzie znoszą dary, fabryka mebli robi regały i szafki do kuchni. Kilkanaście osób w różny sposób dokłada się do remontu. Jedni sprzątają i noszą meble, inni zajmują się hydrauliką. Po miesiącu pachnące mieszkanie fotografują dziennikarze, a ja mogę w trakcie koncertu na Rynku Głównym „Kolędy do śpiewania po domach” podziękować wszystkim ludziom dobrej woli. Jak się okazało, każdy może być Świętym Mikołajem! Akcja się spodobała i w 2012 roku wyremontowaliśmy mieszkanie panu Arturowi.*

*Nazwa przedsięwzięcia/akcji/kampanii społecznej*

- ✦ **Asocjacja Promotorów Radosnego Ptaka** – projekt ekologiczny na rzecz lokalnego środowiska łączący różne podmioty.

*Wykorzystanie zasobów: kontaktów, współpracy podmiotów z otoczenia*

- ♦ Angażowanie wielu znanych ludzi, szczególnie, gdy ich nazwiska zawierają nazwę ptaka lub część takiej nazwy.
- ♦ Koordynacja działań spontanicznych przy wsparciu instytucji, takich jak Małopolskie Towarzystwo Ornitologiczne i innych.
- ♦ Wykorzystanie serwisu społecznościowego.

*Fragmety opisu projektu*

Asocjacja Promotorów Radosnego Ptaka to twór zbiorowej wyobraźni, po-  
bożnych życzeń oraz porozumienie ponadzawodowe ludzi dobrej woli...

Z opisu projektu: „Krakowski projekt obywatelsko-artystyczno-urzędniczy pozbawiony wszelkich elementów administracyjnych i prawnych, w którym bierze udział także Biblioteka Polskiej Piosenki. W konwencji happeningu, zabawy i współpracy pragniemy przywrócić właściwą liczebność populacji ptaków miejskich. Z dużych miast zniknęły wróble, sikorki i inne drobne ptaszki. Ocieplanie budynków przepędziło również jerzyki, z których każdy swoim pracowitym dziobem likwiduje codziennie 2000 komarów. (...) Do Asocjacji może przystąpić każdy, kto pisemnie oświadczy, że jest z natury wesoły i posiada niebanalne poczucie humoru oraz zakupi (za około 40–50 zł) odpowiednią budkę lęgową. (...) Krakowska Asocjacja Promotorów Radosnego Ptaka poprzez współpracę z instytucjami i ludźmi dobrej woli chce wypracować model obywatelskiej inicjatywy, którą można będzie zastosować w innych miastach. Wiele instytucji i urzędów indywidualnie realizuje swoje «osobne» działania w obrębie ochrony przyrody. Również wielu szlachetnych ludzi samotnie ratuje świat przyrody. Warto połączyć i skoordynować ich wysiłki. (...)”

<http://www.facebook.com/pages/Asocjacja-Promotorów-Radosnego-Ptaka/>

*Nazwa przedsięwzięcia/akcji/kampanii społecznej*

*Inne projekty z zakresu kultury np.:*

- ✦ **Szanujmy wspomnienia,**
- ✦ **Powszechny Spis Muzyków Małopolski,**
- ✦ **Grajmy po polsku.**

*Wykorzystanie zasobów: kontaktów, współpracy podmiotów z otoczenia*

- ♦ Angażowanie podmiotów nietypowych, jak np. Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania.

*Opis na stronach:*

<http://www.bibliotekapiosenki.pl/>

<http://www.facebook.com/BibliotekaPolskiejPiosenki/>

## Leaders, their environment and leadership strategy vs. synergic effect of social projects. A case study

The goal of this research is to critically assess the *know-how* aspect of the local leadership. The academic literature dedicated to the topic frequently concentrates on the leader figure itself – metaphorically understood as a *figure that excels the others* or a *figure that is distinguished within the social structure*. The case study goes across this frequently adapted understanding of the phenomenon – the author argues that contemporary leadership is possible in separation from the team/social group. While conducting socially oriented projects (cultural, social policy, integrative, environmental ones), the leader combines and uses the resources that are offered by the public and business sector and media. Therefore, contemporary leader should be perceived as “orchestra conductor”. The case study is empirically based on the qualitative paradigm with the IDI as a data collection technique.

### Literatura

#### Opracowania

- Bourdieu P., Wacquant L. J. D., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa, 2001.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podstachu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa, 1993.
- Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Warszawa, 2009.
- Drzycimski A. i in., *Komunikatorzy. Wpływ, wrażenie, wizerunek*, Warszawa–Bydgoszcz, 2000.
- Etzioni A., *Aktywne społeczeństwo*, Kraków, 2012.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Warszawa, 2002.
- Leś E., *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Warszawa, 2000.
- Maffesoli M., *Czas plemion. Schyłek indywidualizmu w społeczeństwach ponowoczesnych*, Warszawa, 2008.
- Putnam R., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa, 2008.
- Szmatka J., *Małe struktury społeczne*, Warszawa, 1989.
- Wódcz J., *Przywództwo poprzez definiowanie problemów społecznych*, [w:] *Model przywództwa. Wymiar lokalny, krajowy, międzynarodowy*, red. A. K. Piasecki, Kraków, 2006.

#### Źródło internetowe

- Przewłocka J., Adamiak P., Zajac A., *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Warszawa, 2012, <http://www.ngo.pl/x/831554>, [dostęp: 30.01.2013].