

# Hanna Podedworna

---

## O znaczeniu współpracy dla rozwoju polskiej wsi

---

Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne nr 4, 38-45

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Hanna Podedworna  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
E-mail: hpodedworna@interia.pl

## O ZNACZENIU WSPÓŁPRACY DLA ROZWOJU POLSKIEJ WSI

**Abstrakt:** Artykuł porusza problematykę społecznych uwarunkowań i następstw współpracy między różnymi aktorami społecznymi w ramach programów i projektów zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Realizacja zasad zrównoważonego rozwoju wsi wymaga wzmocnienia roli społeczności lokalnych i zwiększania ich udziału zarówno w podejmowaniu decyzji, inicjowaniu przedsięwzięć, jak i ich realizacji. W kontekście budowania kultury współrzędzenia (*governance*) ogromne znaczenie ma kształtowanie się podmiotowości społeczności lokalnych, które stają się zdolne do artikulowania własnych interesów i potrzeb i tym samym samodzielnego definiowania własnych potrzeb rozwojowych. W tym sensie władza lokalna staje się współodpowiedzialna za zarządzanie rozwojem lokalnym i wciąga do uczestnictwa mieszkańców. W duchu tej filozofii został uruchomiony w Unii Europejskiej program LEADER i LEADER+.

**Słowa kluczowe:** kultura współrzędzenia, społeczność lokalna, zrównoważony rozwój wsi

### WPROWADZENIE

Rozwój zrównoważony obszarów wiejskich dokonuje się w wyniku realizacji programów i projektów, które wymagają współpracy różnych aktorów społecznych. Program Leader jest jednym z takich przykładów. Jego rezultaty zależą od tego, na ile uda się wykreować na obszarach wiejskich trwałe struktury współpracy, zdolne do dynamizowania i podtrzymywania procesów rozwojowych. Ogromne znaczenie dla powodzenia programu mają różnorodne czynniki endogenne i egzogenne wobec obszarów wiejskich, od których rozwój współpracy zależy. Realizacja zasad zrównoważonego rozwoju wsi wymaga wzmocnienia roli społeczności lokalnych i zwiększania ich udziału zarówno w podejmowaniu decyzji, inicjowaniu przedsięwzięć, jak i ich realizacji. Zmienia to zasadniczo sposób zarządzania obszarami wiejskimi, w którym coraz ważniejsze staje się współrzędzenie (*governance*). Dla budowania kultury współrzędzenia ogromne znaczenie ma kształtowanie się podmiotowości społeczności lokalnych, które stają się zdolne do artikulowania własnych interesów i potrzeb.

Źródłem tej zmiany upatruje się zarówno w przekształceniach z poziomu makrospołecznego, jak i na poziomie mezospołecznym. Do pierwszych można zaliczyć nowe, złożone mechanizmy integracji oddziaływań lokalnych i globalnych procesów społecznych, odchodzenie od sektorowej polityki rolnej na rzecz zintegrowanej polityki rozwoju obszarów wiejskich zarówno w UE jak i poza nią (por. Goodwin: 3). Do warunków makrospołecznych należy także rozszerzanie zakresu uczestnictwa w formułowaniu polityki rozwoju obszarów wiejskich nowych aktorów społecznych, takich jak przedstawiciele ruchów ekologicznych czy organizacje chroniące konsumentów. Formułowanie zintegrowanej polityki wymaga współpracy

między różnymi instytucjami, które są odpowiedzialne za rozwój obszarów wiejskich i kształtowanie polityki wobec tych obszarów. Przystaje to być domeną instytucji państwowych, a w polu aktywności pojawiają się działania podejmowane przez instytucje społeczności lokalnych, organizacje pozarządowe i mieszkańców. Od umiejętności organizowania działań zbiorowych przez tych aktorów zależy zdolność pozyskiwania zewnętrznych funduszy na rozwój i warunki życia w danej społeczności lokalnej. Jak stwierdza T. Kaźmierczak (2008: 171) „partycypacja sprzyja osiągnięciu wyższej jakości życia m.in. dzięki sprawniejszej organizacji kolektywnego działania.” Wraz z ekspansją rynku, który poddaje regulom konkurencji coraz to nowe obszary życia społecznego wzrasta znaczenie współpracy pomiędzy różnymi podmiotami w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Zmiana prowadzi do tworzenia sieci powiązań, zarówno o charakterze horyzontalnym, jak i wertykalnym, które służą aktywizowaniu, upodmiotowieniu i ożywianiu społeczności lokalnych, czyli pewnych zmian na poziomie mezospołecznym. W ten sposób wzmacnia się ważny zasób rozwojowy, jakim jest występujący w społeczności kapitał społeczny i wykorzystuje jego zasoby w rozwoju lokalnym. Powstają partnerstwa międzysektorowe i włącza się obszary wiejskie we wspólne programy regionalne. Rozwój partnerstw jest uważany za najlepszy sposób łączenia wspólnoty interesów i wspólnoty miejsca. Działania te prowadzą w kierunku upodmiotowienia społeczności lokalnych, które zyskują w ich wyniku możliwość samodzielnego definiowania potrzeb rozwojowych. Władza lokalna staje się współodpowiedzialna za zarządzanie rozwojem lokalnym i wciąga do uczestnictwa mieszkańców. W ten sposób realizowana jest zasada pomocniczości nowoczesnego państwa. Podobna filozofia przyświeca także inicjatywie i programowi LEADER w UE.

Stosunki współpracy są pewnym typem stosunków społecznych, które można analizować w wielu wymiarach. Ich rozwój, wzmacnianie i instytucjonalizacja są złożonymi procesami społecznymi, na które oddziałują czynniki z różnych poziomów organizacji społecznej- mikro, mezo i makro. Coraz szersze wykorzystywanie teorii kapitału społecznego przez instytucje zajmujące się wspieraniem rozwoju, takie jak Bank Światowy, czy ONZ oraz przez UE, wymaga zastanowienia nad możliwością budowania struktur współpracy i współdziałania wśród mieszkańców polskiej wsi. Podobne założenia przyświecają realizowanemu na obszarach wiejskich UE podejściu i programowi LEADER, które propagują i wspierają tworzenie struktur współpracy mających charakter międzysektorowych partnerstw lokalnych.

Zarówno różnicowanie się społeczności wiejskich jak i ujawniające się nowe podziały społeczne i konflikty interesów rodzą zapotrzebowanie na wiedzę o możliwościach rozwijania współpracy między różnymi partnerami. Zadanie to staje się niemożliwe do realizacji bez takich nieuchwytnych zasobów społecznych, jak „wzajemne zrozumienie” i „zaufanie”, które mogą sklejać na nowo podzielone i zatimizowane środowiska społeczne, integrować wokół wspólnych celów społeczności ludzkie, które wskutek społecznych przemian uległy dezintegracji. Zasobów tych nie dostarcza rynek, lecz można je wytworzyć w relacjach społecznych poprzez rozwój współpracy. Jak wynika z badań konkretnych inicjatyw lokalnych i form współpracy rozwijanych na obszarach wiejskich w Polsce w ramach partnerstw lokalnych „istniejący układ instytucjonalny nie wymusza na aktorach zachowań kooperatywnych, sprzyja natomiast pojawianiu się napięć/konfliktów” (Kaźmierczak 2008: 180). Zamiast współpracować, partnerzy zajmują stanowiska opozycyjne, co zamiast efektu synergii daje chaos i nie spełnia do końca oczekiwań sformułowanych pod adresem tych przedsięwzięć.

## USTALENIA POJĘCIOWE

Dla uniknięcia nieporozumień należy dokonać pewnych uściśleń terminologicznych. W literaturze przedmiotu (Mattesich i inni, 2007: 60) rozróżnia się trzy formy organizacyjne wspólnych działań: współdziałanie, koordynację i współpracę, które w języku potocznym bywają stosowane zamiennie na określenie wszelkich wspólnych przedsięwzięć. Formy te różnią się charakterem relacji, stopniem ich formalizacji, zakresem uspołecznienia. I tak współdziałanie opiera się na nieformalnych relacjach i związkach, które występują w danej zbiorowości i nie wymaga uzgadniania wspólnej misji, struktur ani planów. Informacje przekazuje się w zależności od potrzeb, władza sprawowana jest przez każdego z partnerów. Nie występuje wspólne ryzyko, zarówno mobilizowane w działaniu zasoby jak i efekty nie są wspólne. Nieco bardziej sformalizowany charakter ma koordynacja, w której występuje wspólne planowanie oraz podział pracy. Prowadzi to do otwarcia wspólnych kanałów komunikacyjnych i sformalizowania relacji. Chociaż władza pozostaje w każdej z organizacji, wzrasta wspólne ryzyko dla wszystkich uczestników. Najbardziej trwale i rozwijające się relacje powstają w wyniku współpracy, której realizacja wymaga utworzenia nowej struktury. Wytworzona nowa wspólna struktura może być wykorzystana do wypełniania wspólnej misji. Relacje współpracy wymagają wszechstronnego planowania i dobrze określonych kanałów komunikacyjnych na różnych poziomach. Ryzyko takich działań jest większe, gdyż każdy z uczestników wnosi własne zasoby, które może utracić i reputację, którą może narazić na szwank.

Rozwój stosunków współpracy pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów, które znajdują się w posiadaniu partnerów reprezentujących poszczególne sektory – publiczny, pozarządowy i prywatny oraz wytworzenie efektu synergii w postaci wspólnych korzyści, na czym zyskuje cała społeczność lokalna. Mocne i słabe strony każdego sektora prezentuje następujące zestawienie:

Sektor	Silne strony	Słabe strony
Publiczny	Mandat społeczny Decyzyjność administracyjna i finansowa Dostęp do źródeł informacji Tworzenie i egzekwowanie prawa	Upolitycznienie Biurokracyzm Kadencyjność Korupcja
Pozarządowy	Wrażliwość społeczno-środowiskowa Zapał i zaangażowanie Niezależność Wiedza ekspertów	Brak stabilizacji finansowej Brak profesjonalnego wizerunku Brak wiarygodności
Prywatny	Posiadanie środków finansowych Profesjonalizm w działaniu i organizacji Tworzy miejsca pracy Innowacyjność	Niski stopień wrażliwości społeczno-środowiskowej Nastawienie na zysk Egoizm

Źródło: R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębska, *Grupy partnerskie. Od idei do współdziałania*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2005, s.18

## SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY

Kluczowe znaczenie dla rozwoju współpracy mają pewne czynniki zarówno endogenne jak i egzogenne, chociaż obecnie niekiedy trudno jest przeprowadzić ich klarowne rozróżnienie. Taki charakter ma m.in. pomostowy kapitał społeczny, określane jako *linking capital* (Woolcock M., D. Narayan, 2000), którego zasoby w danej zbiorowości uznaje się za czynnik endogenne, jego rozmiary decydują jednak o dostępie do pewnych zasobów zewnętrznych, jak subsydia i fundusze publiczne.

Do zasobów endogennych można zaliczyć niewątpliwie zasoby kapitału społecznego występujące w danej społeczności, zasoby kapitału ludzkiego oraz zasoby instytucjonalne. Jednym z obszarów pozytywnego oddziaływania kapitału społecznego jest tworzenie sprzyjających warunków do nawiązywania współpracy i stymulowania wymiany w społeczeństwie. Jak stwierdza Bartkowski (2007: 91), kapitał społeczny dostarcza moralnej infrastruktury dla współpracy, redukuje koszty i eliminuje związane z tym ryzyko. Warunkiem wstępnym do nawiązania współpracy jest pewien kredyt zaufania, którego udzielamy partnerom, wzajemne zobowiązania i możliwość budowania kompromisu. Jak pisze Sztompka, zaufanie jest warunkiem koniecznym współpracy a zarazem jej produktem (Sztompka 2007: 138), gdyż podział pracy wytwarza silne więzi zależności, które nie mogą skutecznie funkcjonować bez zaufania.

Do czynników egzogennych można zaliczyć realizowaną politykę rozwoju obszarów wiejskich, system administrowania jednostkami terytorialnymi i zakres autonomii tych jednostek wobec państwa.

Zarządzanie sferą publiczną staje się coraz bardziej „deliberatywne”, co jest zarówno następstwem zmian w funkcjonowaniu współczesnych demokracji, jak i wynikiem rosnącej złożoności problemów społecznych. Wymaga ono wielu uzgodnień, dialogu społecznego i kompromisów. Autorzy publikacji *Collaboration: What Makes It Work* (Mattessich et al. 2007: 2,3) wymieniają następujące przyczyny dokonującej się zmiany:

1. Organizacje uzgodniły nowy sposób wyrażania problemów społecznych, uznając, że wiele problemów takich jak bieda, konflikty, przestępczość czy rozwój lokalny ma charakter złożony i oddziałuje na różne wymiary życia społecznego. Ich rozwiązywanie wymaga podejmowania wspólnych działań przez partnerów reprezentujących sferę publiczną, sektor prywatny i organizacje pozarządowe. Rozwój stosunków współpracy umożliwia ożywienie więzi w społecznościach, które stają się bardziej aktywne i zwiększają możliwości rozwiązywania tych problemów przez wspólną aktywność.

2. Nowe technologie komunikacyjne czynią ze współpracy efektywne narzędzie wykorzystywania talentów i różnorodnych zasobów, które mogą służyć rozwiązaniu problemu, konstruowaniu programu i tworzeniu nowych rozwiązań.

3. Wykorzystywanie funduszy publicznych, bez których rozwój lokalny jest niemożliwy wymaga współpracy wielu różnych podmiotów, gdyż takie są reguły dostępu do tych funduszy.

4. Do współpracy zachęcają także warunki ekonomiczne, ponieważ umożliwia ona ograniczanie wydatków na planowanie, szkolenia i inne wydatki uboczne.

5. Dbalność o zwiększanie dostępności usług publicznych wymaga także współpracy między organizacjami, które je oferują. Tylko w ten sposób można dostarczać usługi, które lepiej zaspokajają potrzeby klienta.

6. Organizacje które współpracują ze sobą bardziej starannie analizują problemy i możliwości ich rozwiązania, wytwarzają też efekt synergii, który prowadzi do lepszego wykorzystania funduszy i przezwyciężania pojawiających się barier i trudności.

Jaki jest zbiór społecznych warunków, od których rozwój stosunków współpracy między przedstawicielami trzech sektorów – publicznego, społecznego i prywatnego – zależy?

Autorzy cytowanego opracowania, w wyniku metaanalizy wyników 281 badań dotyczących współpracy w różnych środowiskach wyodrębnili sześć kategorii czynników warunkujących efektywną współpracę, a mianowicie czynniki charakteryzujące środowisko społeczne, czynniki odnoszące się do charakteru członkostwa, procesów i struktur organizacyjnych, komunikacji, celu, zasobów. Łącznie zidentyfikowano dwadzieścia czynników, które tworzą swoistą matrycę pozwalającą analizować konkretne stosunki współpracy i szacować szanse na jej potencjalny sukces.

Czynniki charakteryzujące środowisko społeczne, odnoszą się do ulokowania w przestrzeni geograficznej i kontekstu społecznego, w którym dana grupa współpracująca działa. Nawet jeśli grupa może wywierać na nie pewien wpływ, to nie ma nad nimi kontroli (Mattessich et al. 2007: 12). Składają się na nie:

- historia stosunków współpracy i współdziałania w danej społeczności,
- postrzeganie grup współpracujących jako prawomocnych liderów społeczności,
- sprzyjający klimat polityczny i społeczny dla współpracy.

Charakterystyki członków grupy współpracującej obejmują ich umiejętności, postawy i opinie oraz kulturę i zdolność do działania (*capacity*) organizacji podejmujących współpracę (Mattessich et al. 2007: 14). Wyraża je:

- wzajemny szacunek, zrozumienie i zaufanie, obejmujące także szacunek dla norm, wartości i oczekiwań partnerów;
- szeroki społeczny przekrój partnerów wylonionych do współpracy – powinni znaleźć się tam reprezentanci różnych odłamów społeczności;
- postrzeganie współpracy jako działania we własnym interesie – zaangażowanie się we współpracę pociąga pewne koszty, takie jak utrata autonomii, które powinny być rekompensowane potencjalnymi korzyściami ze współpracy;
- skłonność do kompromisu – współpracujący partnerzy powinni przejawiać gotowość do kompromisu, gdyż decyzje podejmowane w ramach współpracy nie będą w stanie uwzględnić w pełni preferencji każdego z partnerów.

Czynniki związane z charakterem procesu i strukturą organizacyjną odnoszą się do sposobu zarządzania, podejmowania decyzji i systemu operacyjnego współpracy (Mattessich et al. 2007: 18). Obejmują one:

- uczestnictwo partnerów w określaniu sposobu współpracy i korzystaniu z jej efektów, czują się oni właścicielami jednego i drugiego,
- różnorodne podstawy uczestnictwa – każdy z poziomów organizacyjnych powinien być zaangażowany we współpracę, dotyczy to zarówno kadry zarządzającej jak i personelu wykonawczego, co umożliwia budowanie silnych więzi pomiędzy partnerami,
- elastyczność – grupa współpracująca jest otwarta na różne sposoby organizowania się do współpracy,
- jasny podział ról, zadań i odpowiedzialności,
- adaptacyjność – gotowość do zmiany celów, członków, struktury aby nadążać za zmieniającymi się warunkami,

- właściwą ścieżkę rozwoju – struktura, zasoby i aktywność grupy współpracującej zmieniają się w czasie, aby sprostać potrzebom bez osłabiania zdolności grupy do działania, lepiej radzą sobie grupy, które współpracują dłużej.

Dla rozwoju efektywnej współpracy bardzo ważny jest sposób komunikacji, charakteryzujący kanały używane przez współpracujących partnerów do wysyłania i otrzymywania informacji, co wpływa na przebieg działań zbiorowych grupy (Mattessich et al. 2007: 23). Obejmują one:

- otwartą i częstą komunikację, która sprzyja dyskusjom i przekazywaniu informacji zarówno w obrębie grupy jak i osobom, które są poza grupą,
- ustanowienie nieformalnych relacji i kanałów komunikacyjnych, które zwiększają spójność współpracującej grupy.

Efektywna współpraca zależy także od określenia jej celów, które wynikają z potrzeb, kryzysów lub nowych możliwości, jakie otwierają się przed daną społecznością (Mattessich et al. 2007: 25). Obejmują one:

- konkretne i realistyczne cele,
- wspólną wizję, która dotyczy zarówno celów jak i strategii ich osiągnięcia,
- możliwość realizacji szczególnych, specyficznych celów poszczególnych partnerów.

Współpraca wymaga zasobów finansowych i ludzkich, które są konieczne do funkcjonowania grupy [Mattessich et al. 2007: 27]. Czynniki charakteryzujące zasoby to:

- wystarczające fundusze, personel, zasoby materialne i czas,
- kompetentne przywództwo, które będzie cieszyło się uznaniem partnerów.

Rozwój stosunków współpracy wymaga starań zarówno na etapie ich inicjowania, jak i później, aby zapewnić im trwały charakter. Można je taktować jako narzędzie skuteczne w realizacji pewnych celów, jak rozwiązywanie problemów społecznych, lecz nie jako cel sam w sobie.

## **SPOŁECZNE NASTĘPSTWA WSPÓŁPRACY**

Stosunki współpracy zmieniają zarządzanie sferą publiczną i przyczyniają się do tworzenia sieci powiązań między różnymi aktorami społecznymi biorącymi udział we wspólnych działaniach. Struktury sieciowe, chociaż ich budowanie nie jest łatwe, oferują wiele korzyści, których nie da się osiągnąć przy użyciu innych instrumentów. Zalicza się do nich:

- Wytwarzanie mechanizmów umożliwiających przekraczanie granic różnych obszarów działalności;
- „Miękki charakter” struktury, która jest połączona różnymi porozumieniami, mającymi zarówno charakter formalny jak i nieformalny, co zapewnia jej elastyczność i zmienność;
- Zwiększanie zdolności i możliwości działania uczestników;
- Pobudzanie innowacji i ich dostosowanie do lokalnych warunków;
- Wytwarzanie kapitału społecznego, co redukuje koszty transakcyjne [Kamensky, Burlin 2004: 10].

Uczestnictwo w sieciach współpracy dostarcza korzyści wszystkim partnerom i zmienia ich sposób funkcjonowania. Władza publiczna poprzez uczestnictwo w partnerstwie staje się jednym z aktorów, partnerem a nie liderem forsującym własny punkt widzenia. Umożliwia jej to pełnienie funkcji mediacyjnej w sytuacjach konfliktowych, które mogą zrodzić się w wyniku przedsięwzięć rozwojowych i ułatwia wypracowanie kompromisu. Biznes poprzez uczestnictwo

w partnerstwie staje się bardziej wrażliwy społecznie i lepiej zorientowany w potrzebach społeczności lokalnej. Organizacje pozarządowe zdobywają środki na realizowanie swej misji i zyskują wiarygodność zarówno w oczach władzy publicznej jak i członków społeczności, co pozwala im zakorzenić się w środowisku lokalnym.

Stosunki współpracy zmieniają partnerstwa, które ewoluują od fazy „filantropijnej” poprzez „transakcyjną” do „integracyjnej” [Klitgaard i Treverton 2004: 28]. Pierwsza faza oznacza współpracę na „wyciągnięcie ręki” i ma bardzo ograniczony charakter. Interakcje między partnerami są bardzo słabo rozwinięte, obejmują głównie wymianę zasobów materialnych. Drugi etap – „transakcyjny” – obejmuje wymianę pewnych korzyści natury symbolicznej, wiedzy i możliwość kreowania wizerunku. Dopiero na etapie trzecim – „integracyjnym” – który osiąga tylko nieliczne partnerstwa dochodzi do zatarcia granic między „my” i „oni”. Wymiana obejmuje zarówno zasoby materialne, ludzi jak i idee. Dopiero na tym etapie rozwoju partnerstwo może efektywnie reagować na zmiany w otoczeniu i nabiera trwałego charakteru, zakorzenienia się w strukturze społecznej.

Chciałabym przywołać stwierdzenie, charakteryzujące współczesną epokę jako „erę hybrydowego współrządzenia” [Klitgaard i Treverton 2004: 22], w której granice sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego ulegają szybkiej erozji. Zmienia to funkcjonowanie instytucji rządzenia, rynku i społeczeństwa obywatelskiego i wymaga współpracy wszystkich na rzecz realizowania wspólnych celów.

## PODSUMOWANIE

Przekonanie, że rozwój obszarów wiejskich jest zadaniem złożonym i bez współpracy różnych aktorów społecznych nie da się go zrealizować jest już chyba dostatecznie ugruntowane w społeczeństwie polskim i powszechnie podzielane. Pytaniem, jak dotychczas bez odpowiedzi, pozostaje jak wiele partnerstw powołanych w Polsce ramach realizacji programu LEADER i LEADER+ zdoła osiągnąć ów „integracyjny” etap rozwoju. Odpowiedzi będzie można udzielić w przyszłości, gdy efekty działań zrealizowanych na obszarach wiejskich w ramach współpracy będą widoczne. Budowane sieci współpracy na obszarach wiejskich będą zapewne napotykały wiele barier i trudności w zakorzenianiu się w strukturach społecznych wsi. Byłoby z pożytkiem dla wszystkich, gdyby socjologowie poprzez swoje badania współpracowali w ich przewidywaniu.



**Bibliografia**

- BARTKOWSKI J. (2007), *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym* w: M. Herbst (red.) *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar
- BOVAIRD T., E. LOEFFLER, S. PARRADO-DIEZ, *Emerging Practices in network Management at Local Levels in Europe*, [www.uned.es/113016/archivos/sample-chapter-nomos1.pdf](http://www.uned.es/113016/archivos/sample-chapter-nomos1.pdf)
- GOODWIN M., *Rural Governance: A review of Relevant Literature. Paper prepared for ESRC, Countryside Agency and Defra*, [www.defra.gov.uk/rural/pdfs/research/governance\\_lit\\_review.pdf](http://www.defra.gov.uk/rural/pdfs/research/governance_lit_review.pdf)
- KAMENSKY J. M., T. J. BURLIN (red.) (2004), *Collaboration: Using Networks and Partnerships*, Lanham-Boulder- New York-Toronto-Oxford: Rowman&Littlefield Publishers, INC.
- KAŹMIERCZAK T., K. HERNIK (red.) (2008): *Spoleczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny, Potencjał społeczny Lokalne governance*, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- KAŹMIERCZAK T. (2008), *Spoleczność lokalna w działaniu-refleksje i hipotezy*, [w:] T. Kaźmierczak, K. Hernik (red.), *Spoleczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny, Potencjał społeczny Lokalne governance*, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- KLITGAARD R., G. F. TREVERTON (2004), *Assesing Partnerships: New Forms of Collaboration*, [w:] J. M. Kamensky, T. J. Burlin. (red.), *Collaboration: Using Networks and Partnerships*, Lanham-Boulder-New York-Toronto-Oxford: Rowman&Littlefield Publishers, INC.
- MATTESSICH P.W., M. MURRAY-CLOSE, B.R. MONEY (2007), *Collaboration: What Makes It Work? 2<sup>nd</sup> Edition*, Saint Paul, Minnesota, Fieldstone Alliance.
- SERAFIN R., B. KAZIOR, A. JARZĘBSKA (2005), *Grupy partnerskie. Od idei do współdziałania*. Kraków: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.
- SZTOMPKA P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- WOOLCOCK M., D. NARAYAN (2000), *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*, "The World Bank Research Observer" vol. 15, no 2. dostępny na: [www.worldbank/research/journals/wbro/obsangoo](http://www.worldbank/research/journals/wbro/obsangoo).