

BARIERY SKALOWANIA INNOWACJI SPOŁECZNYCH WIEJSKICH NGOsów

Katarzyna ZAJDA

Katedra Socjologii Wsi, Miasta i Zmiany Społecznej
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

ABSTRAKT

Wdrożenie innowacji społecznej jest procesem długim i ryzykownym, który (w świetle założeń teoretycznych) powinien zakończyć się skalowaniem stworzonego produktu czy usługi. Procesowi temu towarzyszy wiele barier, związanych zarówno ze specyfiką samych działających podmiotów, jak i specyfiką struktury społecznej, w której podmiotom tym przyszło funkcjonować. Artykuł ma charakter przeglądowy. Zwrócono w nim uwagę na wybrane bariery skalowania innowacji społecznych wdrażanych na wsi przez organizacje pozarządowe, opierając się na rezultatach wieloletnich badań własnych. Podniesiono również kwestię (nieopisywaną dotąd w literaturze przedmiotu) potencjalnego wpływu na skalowanie tych innowacji czasu społecznego konstruowanego przez wiejskie organizacje pozarządowe i sformułowano pytania badawcze w tym zakresie.

Słowa kluczowe: innowacje społeczne, skalowanie, wieś, organizacje pozarządowe, współpraca, sieciowanie, czas społeczny

INNOWACJE SPOŁECZNE W KONTEKŚCIE TEORII STRUKTURACJI A. GIDDENSA

Wieś szybko się zmienia. W całkiem nieodległej przyszłości „bezpieczne demograficznie” będą przede wszystkim wsie usytuowane w pobliżu miast, gdzie już spotykają się dwa strumienie migracyjne. Pierwszy tworzą osoby osiedlające się na wsi w związku

Katarzyna Zajda, <https://orcid.org/0000-0001-5568-3644>

✉ katarzyna.zajda@uni.lodz.pl

z poszukiwaniem zielonych przestrzeni, domu z ogródkiem i spokojnej okolicy. Drugi tworzą mieszkańcy migrujący z obszarów peryferyjnych, dla których koszty życia w mieście są zbyt wysokie. Co prawda za 20 lat ogólna liczebność populacji wiejskiej będzie stosunkowo podobna, ale niekorzystnie zmieni się jej struktura wiekowa, to jest nastąpi znaczny wzrost starszych kategorii wiekowych (Halamska i in., 2023). Jeśli zatem ubędzie młodych, aktywnych na rynku pracy opiekunów osób starszych zwłaszcza na wsi peryferyjnej, to kto pomoże seniorom, szczególnie w starczym i sędziwym wieku, z różnego rodzaju dolegliwościami, niepełnosprawnościami i ograniczoną dostępnością do usług medycznych? Czy sektor usług społecznych rozwinie się na tyle, by każdy senior mieszkający na peryferyjnej wsi mógł z nich skorzystać? Czy będzie go na to stać, czy będzie miał jak do nich dotrzeć? Co zrobić, aby młodzi chcieli żyć i pracować na wsi? Przyszłość wsi stanowi wielkie wyzwanie dla samorządowców, społeczników, innowatorów. Standardowe działania, których celem jest rozwiązywanie problemów społecznych, nie zawsze są efektywne, mogą się nie sprawdzić. W tym wypadku mechanizmem zmiany może okazać się innowacja społeczna.

Przez dziesięciolecia ujęć definicyjnych innowacji społecznych pojawiło się wiele. Postrzega się je m.in. jako konkretne nietypowe produkty, usługi, metody działania (Sanzo-Pérez i in., 2023). Mówi się o ekonomicznej konceptualizacji innowacji społecznych, choć należy podkreślić, że celem ich wdrażania nie jest zysk ekonomiczny (Solis-Navarrete i in., 2021). Używa się też określenia „produktywne innowacje społeczne”, odróżniając je od innowacji procesowych, gdzie efekty zmiany postaw, norm i wartości mogą pojawić się w dłuższej perspektywie (Zajda, 2022).

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że innowacja społeczna pojawia się jako efekt refleksyjnych działań podmiotów dążących do zmiany zrutynizowanych relacji między nimi lub sposobów działania w zakresie rozwiązywania problemów społecznych (Zajda, 2022; Zajda i Kretek-Kamińska, 2018). Zgodnie z teorią strukturalizmu A. Giddensa założono, że organizacje pozarządowe (jako główni aktorzy wdrażania innowacji społecznych) mają zdolność „czynienia inaczej”, to jest tworzenia alternatywnych w stosunku do dominujących praktyk działania w zakresie rozwiązywania problemów społecznych. Działając w ramach zastanych struktur społecznych, jednocześnie na nie oddziałują, powielając zrutynowane praktyki lub dążąc do ich zmiany (Zajda, 2022). Innymi słowy, sprawstwo organizacji pozarządowych jest procesem refleksyjnego monitorowania strumienia życia społecznego. Biorąc pod uwagę specyfikę wiejskich organizacji pozarządowych (NGOśw) – działających przede wszystkim lokalnie – przyjęto, że: „innowacja społeczna to nietypowe praktyki społeczne, alternatywne w stosunku do dominujących na danym obszarze, których celem jest wprowadzenie zmiany w obszarze rozwiązywania problemów społecznych” (Zajda i Kretek-Kamińska, 2018, s. 108).

ROLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W PROCESIE WDRAŻANIA INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Organizacjom pozarządowym przypisuje się szczególną rolę we wdrażaniu innowacji społecznych. W specyfikę ich aktywności wpisane jest bowiem rozwiązywanie problemów społecznych, nieustanne ich diagnozowanie i włączanie w ten proces osób, które problemów doświadczają (np. osób z niepełnosprawnościami, w kryzysie bezdomności, nieaktywnych zawodowo, dyskryminowanych ze względu na płeć, wyznanie itd.; Spitzer i Twikirize, 2023). Ponadto organizacje pozarządowe cechuje elastyczność w działaniu, mniejsza rutynizacja sposobu funkcjonowania niż instytucji publicznych (Anheier i in., 2019), choć należy mieć na uwadze, że sektor ten również ulega zmianie i nie pozostaje obojętny na innowacje społeczne. Dowodzą tego inkubatory innowacji działające przy instytucjach publicznych (np. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie) oraz liczne projekty wspierane przez samorządy, których celem jest realizacja innowacji społecznych przede wszystkim w obszarach opieki senioralnej oraz niepełnosprawności (wiele z nich zostało dokładnie opisanych w portalu innowacjespoleczne.pl).

Proces wdrażania innowacji społecznej można sprowadzić do dwóch etapów. Pierwszy z nich polega na wyrażeniu gotowości przez organizację do poszukiwania i wdrażania nietypowych rozwiązań. Konsekwencją jest podjęcie konkretnych działań w tym kierunku.

Drugi etap polega na tym, że organizacja w związku z realizacją innowacji dzieli się swoimi pomysłami i rozwiązaniami z innymi podmiotami (Zajda i in., 2023). Podejmuje zatem działania na rzecz upowszechnienia – skalowania innowacji, które może przybierać różne formy: *scaling out*, *scaling up* lub *scaling deep* (Moore i in., 2015, s. 67):

1. *Scaling out* to upowszechnienie, którego celem jest powielenie innowacji, replikowanie na innych terytoriach, z zachowaniem ich specyfiki.
2. *Scaling up* to upowszechnienie bazujące na przekonaniu, że problem społeczny, w odpowiedzi na który powstała innowacja społeczna, nie dotyczy tylko konkretnego miejsca i jego mieszkańców, ale ma zasięg makrospołeczny, dlatego innowacja powinna oddziaływać na zmiany prawne, zmiany polityki publicznej, aktywność instytucji publicznych, a jej upowszechnienie powinno łączyć się z rzecznictwem na rzecz jej instytucjonalizacji.
3. *Scaling deep* to upowszechnienie bazujące na założeniu, że nośnikiem zmiany społecznej jest kultura, a zmiana społeczna powinna być głęboko zakorzeniona w ludziach, ich normach, wartościach, postawach, dotyczących również sposobów definiowania problemów społecznych. Upowszechnienie dotyczy zatem zmiany przekonań, postaw, norm i wartości. Wymaga podejmowania wysiłków dotyczących uczenia się, wymiany wiedzy (Zajda, 2026).

Drugi etap wdrażania innowacji społecznej jest niezbędny do zmiany zastanych praktyk społecznych, a zatem jest dowodem sprawstwa działających podmiotów, wpływu ich działań na strukturę społeczną. Zasadne jest postawienie pytania, w jakim stopniu innowacje ukierunkowane na realizację nietypowej praktyki społecznej pod postacią np. usługi społecznej, które nie ulegają upowszechnieniu w formie *scaling out*, *scaling deep* czy *scaling up*, mają w ogóle szansę oddziaływać na strukturę społeczną?

Okolo 1/3 wiejskich organizacji pozarządowych podejmowała działania, które definiuje jako nietypowe w danym kontekście lokalnym (Zajda, 2022). Problem w tym, że niewiele z nich kończy cały cykl innowacji społecznej, jedynie pojedyncze przeradzają się w długofalowe inicjatywy, które mają szansę na wywołanie długofalowej zmiany w systemie rozwiązywania problemów społecznych. Barrier wdrożenia cyklu innowacji społecznych jest wiele, od związanych ze specyfiką działających podmiotów (Giddensowskie *agency*) po wiążące się z poziomem struktury, w której przyszło im działać (regułami i zasobami, z których mogą korzystać). Na niektóre z nich zwrócono uwagę w dalszej części artykułu, opierając się głównie na badaniach własnych¹. Sformułowano również pytania badawcze, na które warto poszukiwać odpowiedzi w przyszłych projektach badawczych. Artykuł ma zatem charakter przeglądowy – omówiono w nim wyniki poprzednich badań autorki (w nawiązaniu do literatury przedmiotu), żeby wykazać istniejącą w literaturze lukę badawczą i zaprezentować zgłębianą obecnie problematykę.

DEFICYTY KAPITAŁU SPOŁECZNEGO WIEJSKICH NGOśw A SKALOWANIE INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Wiejski sektor pozarządowy działa na obszarach w dużym stopniu zmarginalizowanych (Stanny i in., 2023), gdzie problemów społecznych nie brakuje, a ich mieszkańcy postrzegani są jako konserwatywni, w małym stopniu otwarci na zmianę społeczną, wprowadzaną również za pomocą innowacji społecznych (zob. Weckroth i Kempainen, 2023; Zajda, 2026). Utrudnione jest samo inicjowanie innowacji, na co wpływa przenikanie się światów społecznych i ról liderów lokalnych. Punktem wyjścia do rozpoczęcia procesu wdrażania innowacji jest (przywołując Giddensa) refleksyjność kierowana świadomością dyskursywną, gotowością do zmodyfikowania czy odrzucenia działań zrutynizowanych. Krytyka zastanych praktyk może odnosić się do obowiązujących procedur. Może również dotyczyć samego działania instytucji i organizacji kierowanych przez konkretnych, znanych społeczności lokalnej mieszkańców wsi. Przykładowo: jak konstruktywnie krytykować działania ośrodka pomocy społecznej, jeśli jego kierowniczką jest nasza sąsiadka, a dyrektor szkoły, do której uczęszczają nasze dzieci, właśnie został radnym, bardzo zaangażowanym w określanie zasad współpracy między samorządem a sektorem pozarządowym?

¹ W artykule zaprezentowano rezultaty badań zrealizowanych w ramach grantu *Lokalne systemy innowacji społecznych na wsi* (nr rejestracyjny 2015/19/D/HS6/00690) finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie UMO-2015/19/D/HS6/00690.

Innowacja jest działaniem ryzykownym, które nie musi zakończyć się sukcesem (Zajda, 2022). Szczególnie szybko zanikają *locally bounded social innovations*, to jest takie innowacje, w których obserwuje się deficyty połączeń między podmiotem wdrażającym innowację a innymi (Kazepov i in., 2020). Innymi słowy, podmiotem, które działają samodzielnie, bez wsparcia innych organizacji i instytucji, może być bardzo trudno wdrożyć innowację i doprowadzić do jej zakorzenienia w lokalnej społeczności. Powiązania lokalne pomagają generować zasoby ułatwiające wdrażanie innowacji, ale też kontynuowanie tego procesu w sytuacji, kiedy zasoby jednego podmiotu (np. finansowe) ulegną wyczerpaniu. Połączenia pozalokalne ułatwiają z kolei upowszechnienie innowacji społecznej poza obszar, na którym była wdrażana. Jest to możliwe, kiedy podmiot wdrażający (taki jak organizacja pozarządowa) współpracuje z podmiotami innymi niż lokalne (Zajda, 2022).

Wiejskie stowarzyszenia i fundacje cechują specyficzne relacje z sektorem publicznym. Nadal są one postrzegane jako wymagające wsparcia, a nie gotowe do realizacji tak trudnych przedsięwzięć jak wdrażanie innowacji społecznych. Z drugiej jednak strony profesjonalizacja sektora pozarządowego nie jest równoznaczna z większymi szansami na jego partnerską współpracę z lokalnym sektorem publicznym. Wiele zależy od wizerunku lokalnej organizacji, postrzeganej w kategoriach „mniej czy bardziej przychylna lokalnym władzom” (Zajda i Mazurek, 2023). Mimo wszystko to właśnie z sektorem publicznym wiejskie NGOsy współpracują najczęściej. Do kooperacji dochodzi zwykle w sytuacji, kiedy organizacja wykonuje usługę społeczną dla mieszkańców wsi (zgodnie z kryteriami stworzonymi przez instytucję publiczną), otrzymując na ten cel dofinansowanie z samorządu (Zajda, 2022).

Wiejskie organizacje pozarządowe rzadko współpracują z innymi organizacjami działającymi na tym samym terenie (90% wykazuje niski albo bardzo niski poziom takiej współpracy), a jeszcze rzadziej z organizacjami tradycyjnymi, takimi jak koła gospodyń wiejskich i ochotnicze straże pożarne czy lokalnymi grupami działania i spółdzielniami socjalnymi. Prawie 96% NGOów nie podejmuje żadnej współpracy z organizacjami spoza gminy. Również niezmiernie rzadka jest ich współpraca z instytucjami publicznymi spoza gminy (niski i bardzo niski poziom tej współpracy charakteryzuje prawie 98% NGOów; Zajda, 2022, s. 111–121). Jeśli współpraca przy realizacji innowacji społecznych w ogóle się pojawia, to partnerami NGOów zostają najczęściej podmioty dobrze im znane, z którymi już wcześniej współpracowano. W tworzonych sieciach brakuje nowych podmiotów, których pozyskanie może być niezbędne do tego, by np. utworzyć organizację na brokerów innowacji – aktorów zainteresowanych upowszechnianiem wiedzy na temat innowacji (zob. Eversole, 2022). Bez nich szanse na skalowanie lokalnych innowacji społecznych są ograniczone.

Zamknięte lokalne systemy lub ich brak ograniczają zatem szanse na efektywne wdrożenie innowacji, a dokładniej dwóch kluczowych faz tego procesu. Barier w tym zakresie jest jednak znacznie więcej.

GRANTOZA, MONITORING I EWALUACJA REALIZOWANYCH INNOWACJI SPOŁECZNYCH A ICH SKALOWANIE

Polacy częściej ufają organizacjom pozarządowym niż mediom, władzy, dużym przedsiębiorstwom, a nawet kościołowi. Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że 63% Polaków deklaruje zaufanie wobec NGOów, a jego brak – 23% (Charycka i in., 2023, s. 37). Na ten optymistyczny obraz nakłada się jednak kłopot dotyczący sytuacji, w której organizacje zaczynają dysponować funduszami, a zwłaszcza przeznaczać je na tzw. koszty operacyjne, w tym na wynagradzanie pracowników. Ponad 1/3 społeczeństwa uważa, że w organizacjach dochodzi często do nadużyć i prywaty, co wiąże się przede wszystkim ze zbieraniem pieniędzy (Charycka i in., 2023, s. 7, 47). Innymi słowy, choć Polacy wyżej oceniają aktywność organizacji pozarządowych niż rządu, samorządu i biznesu, mają jednocześnie problem z oceną przejrzystości ich działania. Dodatkowo cały czas postrzegają te organizacje jako tworzone przez pasjonatów, którzy nie powinni pobierać wynagrodzenia za swoją pracę.

Polacy oczekują przejrzystości działania stowarzyszeń i fundacji, której sprzyja publikowanie różnego rodzaju dokumentów i informowanie o bieżącej aktywności. Jak podaje Stowarzyszenie Klon/Jawor, większość NGOów (81%) prowadzi strony internetowe lub profile w mediach społecznościowych, ale dużo mniej, bo ok. 25% ogółu stowarzyszeń i fundacji, publikuje sprawozdania merytoryczne lub finansowe (Charycka i in., 2023, s. 46). Wiejskie organizacje częściej prowadzą profile w mediach społecznościowych niż strony internetowe, i to w bardzo różny sposób (Zajda, 2022). Profilu nie wystarczy bowiem mieć, by można było uznać, że informacja o działalności organizacji jest powszechnie dostępna. Bywa, że zarządzanie nim polega na udostępnianiu przez organizację jednego posta na dłuższy czas, z kilkoma zdjęciami z odbytych spotkań. Innymi słowy, barierą dla skalowania innowacji społecznych jest ograniczone informowanie przez organizacje o swoich działaniach innych podmiotów i mieszkańców. Dodatkowo skalowanie innowacji wymaga rzetelnej ewaluacji prowadzonych działań. Tymczasem liderzy wiejskich stowarzyszeń często nie są świadomi potrzeby informowania innych podmiotów o dokładnym przebiegu realizacji działań swoich organizacji, a już na pewno nie o jakichkolwiek trudnościach, które występowały w trakcie tego procesu. Upubliczniają najczęściej jedynie informacje o sukcesach, rzadko korzystając ze wsparcia lokalnych czy regionalnych mediów, takich jak radio i prasa (Zajda, 2022). Nie jest to powiązane z dylematami etycznymi, związanymi np. z faktem, że innowacja jest dobrem wspólnym organizacji i mieszkańców, którego nie można przekazać dalej przynajmniej bez pogłębionej dyskusji z uczestnikami realizowanych działań (zob. Tuckerman i in., 2023; Zajda, 2026). Jeśli innowacja nie była realizowana z zewnętrznych środków finansowych, to liderzy nie czują obowiązku prowadzenia monitoringu i dokonywania ewaluacji swoich działań, argumentując, że aktywności społecznej formalizacja powinna być obca, a kontakt z beneficjentami pozwala zrozumieć ich potrzeby i gwarantuje skuteczność prowadzonych działań.

Monitoring i ewaluacja projektów wiejskich stowarzyszeń i fundacji pojawia się w związku z koniecznością rozliczenia otrzymanej dotacji, co jest wpisane w logikę myślenia projektowego, w system sektorowej grantozy. Organizacje, które funkcjonują „od projektu do projektu”, traktują innowacje społeczne jak przedsięwzięcia kończące się wraz z końcem finansowania danej inicjatywy. Jeśli w umowie z grantodawcą nie została zapisana konieczność podjęcia aktywności na rzecz upowszechnienia innowacji, to organizacja nie będzie tego robić – ze względu na brak czasu, starania o kolejne środki czy równoległą realizację innych działań (Zajda, 2022).

Grantoza może zatem ograniczać aktywność organizacji na rzecz realizacji projektów długoterminowych (jakimi są innowacje społeczne), narzucając działanie w cyklach projektowych oraz konsumując czas i energię liderów na czynności biurokratyczne. Projekty mają przy tym specyficzną temporalność: są zorientowane na teraźniejszość i narzucają liderom logikę zarządzania czasem, która opiera się na sztywnych harmonogramach i mierzalnych wskaźnikach. Zjawisko „grantozy” prowadzi do sytuacji, w której organizacje zaczynają żyć w rytmie wyznaczanym przez cykle konkursowe, cykle czasu instytucjonalnego. Z drugiej strony pozyskane przez organizację środki finansowe mogą działalność ułatwiać, choć zmuszają stowarzyszenia czy fundacje do profesjonalizacji (nie zawsze ocenianej pozytywnie). Nie jest łatwo „napisać” projekt, wczytując się w regulaminy i wytyczne, śledząc terminy ogłaszania różnego rodzaju konkursów czy uczestnicząc w webinarach. Wymaga to umiejętności, kompetencji, nabywania nowej wiedzy, wytrwałości oraz oczywiście czasu.

CZAS (TEMPORALNOŚĆ) W DZIAŁANIACH ORGANIZACJI A SKALOWANIE INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Czas jest konstruktem społecznym wspólnym dla danej grupy i zbiorowości. Jest niejednorodny, różnie wartościowany, nie ma jednego systemu miar i nie jest pustym upływem, tylko czynnikiem oddziałującym na ludzi, społeczności, społeczeństwa (Tarkowska, 1991, s. 23). Obudowany normami i wartościami, sprawia, że w różny sposób definiujemy przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Przyszłość bywa związana z teraźniejszością, bardzo od niej odległa lub wręcz nieosiągalna. Przeszłość bywa lepsza niż teraźniejszość, a przyszłość niepewna, wręcz groźna. Elżbieta Tarkowska (1991, s. 23) zauważa, że: „Na czas społeczny składają się wzory zachowań temporalnych i wyobrażenia czasu, czyli zjawisk takich, jak trwanie, przemijanie, zmiana, następstwo”. Jednostki i zbiorowości – grupy, klasy, całe społeczeństwa – posługują się różnymi koncepcjami czasu, mają jego odmienną świadomość i skłaniają się ku różnym orientacjom temporalnym. Czas jest inaczej postrzegany np. przez starsze i młodsze pokolenia, a inaczej przez protestantów i katolików² (Tarkowska, 1991, s. 142). Pełni szereg funkcji: jest środkiem budowania więzi społecznej, kształtowania

² Elżbieta Tarkowska zwraca uwagę, że w religii protestanckiej czas jest wartością, z której trzeba się rozliczać, stąd bierze się troska o sposób jego spędzania, chęć oszczędzania go, przywiązywanie wagi do punktualności. W religii katolickiej czas nie jest istotny dla moralnej oceny człowieka (1991, s. 142).

poczucia identyfikacji grupowej, integrowania jednostki ze zbiorowością. Jak podkreśla Tarkowska, łączy, ale również dzieli; nie tylko zbliża, ale i oddala (1991, s. 123–124). Panowanie nad własnym czasem i rozległość perspektywy czasowej są podstawowymi wskaźnikami jakości życia i wolności jednostki. W sytuacjach zależności i przymusu generowanych przez systemy polityczne i ekonomiczne prawo do dysponowania własnym czasem zostaje ograniczone.

Opisując społeczeństwo polskie lat 80., Tarkowska zwraca uwagę, że dominowała w nim orientacja prezentystyczna – absolutyzacja teraźniejszości, życie chwilą bieżącą. Wpływ na to miały silne napięcia polityczne, kryzys gospodarczy oraz wyczekiwanie na to, co z jednej strony było niepewne, ale z drugiej musiało się wydarzyć. Jej zdaniem na orientacje temporalne społeczeństwa oddziałuje kilka grup czynników, takich jak:

- (1) szczególnie moment historyczny – dla okresów stabilizacji typowe są przewidywalność i regularność, a dla okresów gwałtownych zmian – nieprzewidywalność zdarzeń i czasu, w którym się one pojawiają;
- (2) uwarunkowania systemowe, na które składają się doświadczenia historyczne społeczeństwa, w przypadku Polski są to powstania, okres zaborów, wojny;
- (3) dziedzictwo kulturowe, uwzględniające tradycję chłopską z mitologizacją czasu cyklicznego wyznaczanego porami roku i ludową religijnością;
- (4) uniwersalne tendencje cywilizacyjne, które z powodu globalizacji docierają wszędzie, a obecnie poprzez rozwój technologii komunikacyjnej i AI przyspieszają upływ czasu (1991, s. 20–39).

Innymi słowy, to, w jaki sposób konstruujemy czas i jak go wartościujemy, wpływa na nasze działania. Społeczną konstrukcję czasu można zatem uznać za element oddziałujący na sprawstwo różnych aktorów społecznych.

Społeczeństwo polskie znacznie zmieniło się od lat 80., ale czy zmieniła się jego orientacja temporalna? Jak kształtują się współcześnie czynniki ją wyznaczające? Czy dominuje nadal orientacja prezentystyczna, czy może ustępuje miejsca prospektywnej (dla której charakterystyczna jest dominacja przyszłości przy negowaniu innych obszarów czasu)? Czy i kiedy dominuje orientacja retrospektywna (pozytywne wartościowanie przeszłości przy niedocenianiu innych obszarów czasu)? A może społeczeństwo polskie wykazuje obecnie orientację na cały horyzont czasowy (zob. Tarkowska, 1991, s. 28)?

Pytania te warto zadać również w kontekście wiejskich organizacji pozarządowych. Czy ich działanie jest różnicowane przez orientacje temporalne i czy mają one wpływ na podejmowanie takiej aktywności jak realizacja innowacji społecznych? Czy deficyty współpracy międzysektorowej oraz wewnątrzsektorowej (o których wspomniano we wcześniejszej części artykułu) mają związek z różnymi orientacjami temporalnymi organizacji pozarządowych i instytucji publicznych? Czy w tym zakresie występują różnice pomiędzy tradycyjnymi a nowymi organizacjami pozarządowymi, to jest między kołami gospodyń wiejskich, ochotniczymi strażami pożarnymi a powstałymi po 1989 r. stowarzyszeniami i fundacjami? Czy wzory temporalne instytucji publicznych są różne

od tych, które stosuje (zróżnicowany wewnętrznie) sektor organizacji pozarządowych, i to na tyle, by mogło to istotnie ograniczać współpracę, zwłaszcza w przypadku realizacji innowacji społecznych, których skalowanie oznacza przyjęcie orientacji prospektywnej, działania w długim horyzoncie czasowym na rzecz celów nierzadko bardzo odległych?

Określenie dominujących w przypadku wiejskich organizacji pozarządowych orientacji temporalnych może zatem pomóc w dokładnym rozpoznaniu barier dla ich społecznego sprawstwa, w tym dla wdrażania innowacji społecznych. W związku z powyższym można zadać następujące pytania odnoszące się zarówno do poziomu mikrospołecznego (specyfiki samej organizacji pozarządowej), mezzospołecznego (mając na uwadze wpływ orientacji temporalnej organizacji na jej aktywność w społeczności), jak i makrospołecznego (odnosząc się do relacji między wzorami temporalnymi organizacji a konstruktem czasu całego sektora pozarządowego, jego roli więziotwórczej bądź fragmentaryzującej relacje społeczne).

1. Czy (a jeśli tak, to jakie) występują czynniki różnicujące sektor wiejskich organizacji pozarządowych w zakresie konstrukcji czasu społecznego?
2. Czy (a jeśli tak, to w jaki sposób) globalne trendy temporalne (np. cyfryzacja, technologie komunikacyjne, AI) oddziałują na wzory temporalne wiejskich NGOów?
3. Czy (a jeśli tak, to w jaki sposób) NGOsy korzystają z narracji zagrożenia zmianą (powódź, konflikt zbrojny) w celu promocji orientacji prospektywnej?
4. Czy (a jeśli tak, to w jaki sposób) NGOsy wykorzystują przeszłość, pamięć zbiorową jako zasób społecznego sprawstwa?
5. Czy (a jeśli tak, to w jaki sposób) orientacje temporalne wiejskich NGOów różnią się od orientacji temporalnych władz lokalnych?
6. Czy (a jeśli tak, to w jaki sposób) orientacje temporalne wiejskich NGOów wpływają na orientację temporalną społeczności lokalnych?
7. Czy orientacje temporalne wiejskich NGOów wpływają na orientację temporalną polskiego sektora NGOów?
8. Czy (a jeśli tak, to w jaki sposób) orientacje temporalne wiejskich organizacji pozarządowych mają wpływ na skalowanie realizowanych przez nie inicjatyw (w tym innowacji społecznych)?

WNIOSKI

Innowacje społeczne są jednym z możliwych do wdrożenia mechanizmów zmiany społecznej. W społeczeństwie ryzyka ich znaczenie zwiększa się – czynników zdolnych wywołać zmianę i jej negatywne konsekwencje (w postaci problemów społecznych) jest coraz więcej. Nietypowe praktyki społeczne mogą stanowić odpowiedź na przynajmniej niektóre z tych problemów.

Dyskusja na temat barier upowszechniania i skalowania innowacji społecznych wdrażanych przez wiejskie organizacje pozarządowe jest po pierwsze dyskusją o sprawstwie tych organizacji, możliwości ich oddziaływania na systemy

rozwiązywania problemów społecznych, przede wszystkim lokalne, ale nie tylko. Upowszechnienie innowacji poza obszarem danej wsi lub gminy czy nawet jej wdrożenie do makrospołecznego mainstreamu jest najlepszym dowodem efektywności zaproponowanej usługi czy produktu oraz gotowości organizacji do działania nie w orientacji prezentystycznej ograniczonej do „tu i teraz” (nawet rozciągniętej na okres miesięcy czy najbliższych lat), ale orientacji prospektywnej lub symultanicznej, łączącej przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Szanse na wdrożenie całego cyklu innowacji społecznej niekoniecznie mają organizacje w wysokim stopniu sprofesjonalizowane, to jest dysponujące wykwalifikowanymi zasobami ludzkimi i potrafiące pozyskiwać środki na swoje działania. Mogą się one skupiać na pozyskiwaniu funduszy na projekty krótkoterminowe, które zupełnie nie będą miały cech innowacji społecznych. Realną zmianę do lokalnych systemów rozwiązywania problemów społecznych mogą wnieść organizacje, które w ogóle nie pozyskują środków zewnętrznych, ale siłami swoich członków konsekwentnie dążą do realizacji obranego celu. Są to czasami organizacje niewielkie, ale założone przez osoby, które pasje zawodowe łączą ze społecznymi, nie bojąc się o to, co się wydarzy, kiedy znikną środki obecne w danym momencie na koncie stowarzyszenia. Innymi słowy, profesjonalizacja wiejskiego sektora pozarządowego nie jest warunkiem niezbędnym do jego aktywności na rzecz skalowania innowacji społecznych. Tym warunkiem jest budowanie sieci współpracy z innymi podmiotami, zwłaszcza spoza danego obszaru, oraz zmiana sposobu zarządzania projektami z kultury prezentystycznej (zorientowanej na projektowe „tu i teraz”) na prospektywną (gdzie rozliczenie projektu nie oznacza końca jego upowszechnienia).

Po drugie, dyskusja na temat barier wdrażania pełnego cyklu innowacji społecznych przez wiejskie organizacje pozarządowe dotyczy samej definicji tych innowacji i ich społecznego znaczenia. Realizacja samej nietypowej praktyki bez jej skalowania oznacza bowiem wdrożenie innowacji pozornej (odwołując się do klasycznej kategorii działań pozornych Jana Lutyńskiego), takiej, która będąc działaniem nietypowym, a więc innowacją społeczną, ze względu na sposób jej wdrażania nie ma szansy oddziaływać na system rozwiązywania problemów społecznych.

Po trzecie, dyskusja na temat tych barier dotyczy orientacji temporalnych sektora organizacji pozarządowych i oddziaływania na te orientacje różnego rodzaju zbiorowości społecznych, począwszy od podopiecznych organizacji, beneficjentów jej wsparcia, po całą społeczność lokalną oraz sektor organizacji pozarządowych. Problematyka ta wymaga dalszych analiz i pogłębionych studiów interdyscyplinarnych z zakresu socjologii wsi, społeczeństwa obywatelskiego, ale też antropologii i historii. Autorka ma nadzieję, że będą one również jej udziałem.

Bibliografia

- Anheier, H. K., Krlev, G., Mildenerberger, G. (2019). *Social Innovation: Comparative European Perspectives*. Routledge.
- Charycka B., Bednarek, J., Gumkowska, M. (2023). *Ufamy, ale... Polki i Polacy o organizacjach pozarządowych. Raport z badań 2023*. Stowarzyszenie Klon/Jawor.

- Eversole, R. (2022). Crossing Boundaries in Rural Research. *Journal of Sociology*, 58(2), 133–143. <https://doi.org/10.1177/14407833211014257>
- Halamska, M., Kłodziński M., Stanny, M. (2023). Wizje po przejściach. W: M. Halamska, M. Kłodziński, M. Stanny (red.), *Polska wieś 2044. Wizja rozwoju* (s. 7–14). Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN.
- Kazepov, Y., Colombo, F., Sarius T. (2020). The Multi-scalar Puzzle of Social Innovation. W: S. Oosterlynck, A. Novy, Y. Kazepov (red.), *Local Social Innovation to Combat Poverty and Exclusion: A Critical Appraisal* (s. 91–112). Policy Press.
- Moore, M. L., Riddell, D., Vocisano, D. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, 58, 67–84.
- Sanzo-Pérez, M., Álvarez-González, L., Rodríguez, N., Rey-García, M. (2023). Social Innovation in Non-profit Organizations: A Measurement Scale. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 37(1), 4–32. <https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2241116>
- Solis-Navarrete, J. A., Bucio-Mendoza, S., Paneque-Gálvez, J. (2021). What is Not Social Innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, artykuł 121190. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121190>
- Spitzer, H., Twikirize, J. (2023). Social Innovations in Rural Communities in Africa's Great Lakes Region: A Social Work Perspective. *Journal of Rural Studies*, 99, 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.10.013>
- Stanny, M., Rosner, A., Komorowski, Ł. (2023). *Monitoring rozwoju obszarów wiejskich. Etap IV. Dekada przemian społeczno-gospodarczych*. Fundacja Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN.
- Tarkowska, E. (1991). *Czas w życiu Polaków. Wyniki badań, hipotezy, impresje*. PAN.
- Tuckerman, L., Roberts, J., Whittam, G. (2023). A Spectrum of Open Social Innovation Within Social Enterprise. *Voluntas*, 34, 799–812. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00520-4>
- Weckroth, M., Kempainen, T. (2023). Rural Conservatism and the Urban Spirit of Capitalism? On the Geography of Human Values. *Regional Studies*, 57(9), 1747–1768. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2151582>
- Zajda, K. (2022). *Wdrażanie innowacji społecznych przez wiejskie organizacje pozarządowe i lokalne grupy działania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zajda, K. (2026). Why do social innovations not scale out? A case study of social innovations implemented by rural NGOs from post-socialist Poland. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1–23, <https://doi.org/10.1080/13511610.2026.2614468>
- Zajda, K., Kretek-Kamińska, A. (2018). Między działaniami zrutynizowanymi a innowacjami społecznymi. Praktyki funkcjonowania gminnych ośrodków pomocy społecznej z gmin wiejskich województwa łódzkiego. *Problemy Polityki Społecznej*, 40(1), 107–120.
- Zajda, K., Mazurek, D. (2023). Public Institutions and NGOs Cooperation for Social Innovations in Post-Socialist Rural Poland. *European Countryside*, 14(4), 623–637. <https://doi.org/10.2478/euco-2022-0031>
- Zajda, K., Pasikowski, S., Kretek-Kamińska, A. (2023). The Implementation of Grassroots Product-Oriented Social Innovations by Non-governmental Organisations: Proposal of a Measurement Tool. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(2), 301–315. <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1742668>

BARRIERS TO SCALING SOCIAL INNOVATIONS BY RURAL NGOs

ABSTRACT

The implementation of social innovation is a lengthy and high-risk process that, from a theoretical standpoint, should culminate in the scaling of the developed product or service. This process is accompanied by numerous barriers, ranging from those inherent to the specific nature of the operating entities to those stemming from the characteristics of the social structure within which they function. This article is a review paper. Drawing on the results of long-term empirical research, the author highlights selected barriers to scaling social innovations implemented in rural areas by non-governmental organizations. Furthermore, the author raises an issue hitherto unaddressed in the literature – namely, the potential impact of social time, as constructed by rural NGOs, on the scaling of these innovations – and formulates corresponding research questions in this domain.

Keywords: social innovations, scaling, rural areas, non-governmental organizations, cooperation, networking, social time