

Maria Halamska

Społeczność lokalna w sytuacji kryzysowej. Ćwiczenia z rezyliencji

Abstrakt

Cel pracy: Celem analizy była ocena zdolności adaptacyjnych społeczności lokalnej – potencjału rezyliencji – polegających na działaniach zaradczych w sytuacji kryzysowej. Rezyliencja została zdefiniowana jako proces łączący zestaw zdolności adaptacyjnych z pozytywną trajektorią funkcjonowania i adaptacji po zakłóceniu.

Metoda badawcza: Analiza oparta jest na studium przypadku opisującym działania podjęte w miejsko-wiejskiej gminie w pierwszych 100 dniach agresji Rosji na Ukrainę w lutym 2022 r. W tym okresie przez gminę przewinęło się ok. 800 ukraińskich uchodźców wojennych, z których ok. 500 znalazło tam schronienie.

Kluczowe wyniki: Zrekonstruowano organizację gminnej struktury pomocowej (zespół kryzysowy), procedurę przyjęcia uchodźców, sposoby gromadzenia/powiększania zasobów (mieszkania, pomoc rzeczowa, żywność), pomoc medyczna. Były to działania podejmowane indywidualnie przez mieszkańców, lokalne instytucje (samorządowe, rządowe, obywatelskie), które koordynował zespół kryzysowy.

Główne wnioski: Działania te zestawiono z modelem zdolności adaptacyjnych społeczności składającym się z czterech powiązanych zbiorów jej cech: poziomu rozwoju ekonomicznego, kapitału społecznego, informacji i komunikacji oraz kompetencji społecznych. Stwierdzono, że samorządowe gminy posiadają znaczny – choć nie jednakowy – potencjał rezyliencji.

Słowa kluczowe: rezyliencja społeczności lokalnej, model rezyliencji, ukraińscy uchodźcy wojenni, studium przypadku gminy.

Prof. dr hab. Maria Halamska, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Zakład Socjologii Wsi, ul. Nowy Świat 72, 00-330 Warszawa, e-mail: m.k.halamska@uw.edu.pl, ORCID: 0000-0003-4133-9935.



Utwór dostępny jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe.
[Creative Commons CC BY 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

1. Wprowadzenie

Współcześnie, w czasach globalnego ryzyka¹, bardzo często używamy słowa „kryzys”. W XX w. nastąpiła swoista normalizacja kryzysu, gdyż „ludzie mają tendencję do uważania kryzysu za zjawisko chroniczne, trwałe i nie wyobrażają sobie jego ustania w przyszłości” (Sztompka, 2005, s. 47). Tymczasem „kryzys jest stanem ewoluującym, rozumianym przez człowieka jako przejściowy. Kryzys albo przetrada się w katastrofę, albo zostaje wchłonięty, pociągając następstwa różnorodnej natury i wagi” (Stachewicz, 2010, s. 14). „Kryzys” to sytuacja, w której dochodzi do zagrożenia dotychczasowych reguł funkcjonowania jakiegoś układu, spowodowana zjawiskiem nagłym lub narastającym. Może powstać wskutek działania sił przyrody, żywiołów, coraz częściej jest też efektem działalności człowieka – lub jej zaniechania. To zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na dany układ w taki sposób, iż zaczynają się i trwają w nim zmiany.

W ostatnich kilku latach kryzysy o różnej skali dotknęły Polskę. Myślę tu przede wszystkim o epidemii COVID-19, która dotarła do nas na początku 2020 r., oraz fali ukraińskich uchodźców dwa lata później. Oba te wydarzenia były nagłe i niespodziewane. Każde z nich dotknęło struktur społecznych na różnych poziomach zarówno państwa, jak i większe społeczności regionalne (województwa) oraz lokalne (powiaty i gminy). Kryzysy pojawiają się w różnych obszarach funkcjonowania zbiorowości społecznych, lecz nawet te wywołane przez bodźce o podobnym charakterze i sile uderzenia nie zawsze owocują takimi samymi skutkami. Zatem w tym kontekście musiało pojawić się pytanie o przyczyny tak różnych reakcji na kryzys, w tym o czynniki sprawiające, że niektórym społecznościom udaje się przejść przez zawirowania „suchą stopą”, podczas gdy w innych wywołują one negatywne skutki. W odpowiedzi na te pytania w naukach (także społecznych) pojawiła się koncepcja rezyliencji, wywiedziona z nauk fizycznych i matematyki. Nauki społeczne kładą przy jej określaniu nacisk na działanie społeczne będące wyrazem „zdolności członków społeczności do podejmowania celowych, zbiorowych działań w celu usunięcia skutków problemu” (Pfefferbaum i in., 2005, za: Norris i in., 2008, s. 130).

2. Rezyliencja społeczności – ramy teoretyczne

Rezyliencja (*resilience*) to stosunkowo nowe, zyskujące coraz większą popularność podejście. Zostało ono wypracowane na gruncie ekologii, psychologii, pedagogiki, nauk o bezpieczeństwie, a następnie ekonomii, socjologii i antropologii (Olsson i in., 2015; Zebrowski, 2013). Istotą najstarszego, ekologicznego podejścia

¹ Por. na ten temat Beck (2004), który wyróżnia cztery rodzaje ryzyka będące konsekwencją rozwoju cywilizacji przemysłowej: ekologiczne, zdrowotne, informatyczne i społeczne.

jest sformułowanie nowego paradygmatu równowagi i stabilności systemu – zakwestionowanie „tradycyjnie pojmowanej równowagi, polegającej na bezwzględnej stabilności systemu w obliczu wydarzeń kryzysowych, naruszających pożądaną stan. Uważał on [Holling, 1973 – M.H.], że w rezultacie ciągłych lub incydentalnych zakłóceń, system może utracić równowagę, jednak nadal utrzymywać swoje podstawowe cechy. [...] Według Hollinga rezyliencja opiera się na trwałości relacji układów w określonym systemie, stanowiącej miarę zdolności tych układów do absorpcji zmian wpływających na jego stan oraz zmienne, które nim sterują” (Stępka, 2021, s. 107). Ekologiczne podejście postrzega rezyliencję jako zdolność systemu do absorpcji wstrząsów i przetrwania. W psychologii i psychiatrii jest ona traktowana jako cecha osobista jednostki lub proces. W psychologii społecznej i socjologii dyskusja skupia się na grupach społecznych i wspólnotowym wymiarze działań w sytuacji kryzysowej. „W tym duchu powstała literatura skupiająca się na tzw. rezyliencji wspólnotowej (ang. *community resilience*), rozumianej jako zdolność członków określonej wspólnoty do podejmowania przemyślanych decyzji, istotnych działań o charakterze zbiorowym” (Stępka, 2021, s. 107 i n.).

Wielość ujęć, definicji, założeń metodologicznych sprawia, że pojęcie rezyliencji staje się niejasne i nieprecyzyjne². W polskich dyskusjach kłopot zaczyna się już od przekładu słowa *resilience*, dość powszechnie traktowanego jako pojęcie tożsame z odpornością. Drobniak (2022) wskazuje na problemy czysto lingwistyczne³, Szykuła-Piec (2024, s. 11) argumentuje zaś merytorycznie, że rezyliencja i odporność różnią się pod względem charakterystyki procesów, czasu reakcji i zakresu zastosowania. Zachodzą między nimi relacje, ale odporność to pojęcie węższe i bardziej statyczne – rezyliencja cechuje się bowiem elastycznością i zdolnością do adaptacji. Podzielał to stanowisko.

² Przykładem zmienności, opisanym przez Tisserona (2024) we wprowadzeniu do *La résilience*, są zmienne fale znaczeń rezyliencji. Do początku XXI w. rozumiano ją jako: (1) cechę jednostek, ich zdolność do przezwyciężenia traumy lub do funkcjonowania w niesprzyjającym środowisku; (2) proces społeczny w sytuacji traumatycznej, pozwalający ją przezwyciężyć; (3) reakcję na stres uwzględniającą – oprócz cech jednostkowych – także wpływy środowiskowe (traktowane jako „pole negocjacji”). Znaczenia te nakładały się na siebie, co prowadziło do konfuzji. Po 2010 r. pojawiła się czwarta fala badawcza. W tym ujęciu rezyliencja to paradygmat wskazujący na podmiot zbiorowy posiadający swoje terytorium, traktowany jako system społeczny i postrzegany jako żywy organizm funkcjonujący według reguł dynamicznej równowagi. Może ona stawić czoła przeciwnościom dzięki kombinacji czterech czynników: (1) zdolności do antycypacji turbulencji; (2) oporowi minimalizującemu straty; (3) gotowości do podniesienia się i odbicia; (4) ewolucji w nowym kierunku, pozwalającej zbudować inną, bardziej odporną na wstrząsy, równowagę dynamiczną.

³ Anglojęzyczne pojęcie *resilience* nastręcza wiele trudności związanych z jego poprawnym przekładem na język polski (por. Błąd, 2022). Często w dokumentach oficjalnych, a także w języku potocznym, *resilience* tłumaczy się jako „odporność”, rzadziej: „elastyczność”, „prężność”, „krzepkość” czy „gibkość”. Ten problem translacyjny wynika z niejednoznaczności, gdyż *resilience* w dosłownym tłumaczeniu oznacza: „odbić się”, „powrócić do stanu pierwotnego”.

Wymiar wspólnotowy szybko stał się jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się nurtów w badaniach rezyliencyjnych; jedna z koncepcji z tego obszaru posłużyła jako ramy teoretyczne niniejszego opracowania. Jest to zespołowa koncepcja, którą w 2008 r., na podstawie obszernego przeglądu literatury z różnych dziedzin, Norris i współautorki (2008) zaprezentowały w artykule „Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities and strategy for disaster readiness”. Stwierdzają w nim, że pojęcie „rezyliencja” wywiedzione z nauk ścisłych w odniesieniu do ludzi i ich zbiorowości może być tylko metaforą. Ponieważ nauki społeczne nie wypracowały własnego określenia, badaczki przystają na ten używany przez wiele nauk termin i podejmują udaną próbę teoretycznej analizy owego fenomenu w odniesieniu do społeczności o różnej wielkości i stopniu złożoności. Zwracają też uwagę, że „w większość dyskusji [...] rozróżnia się «rezyliencję» (*resilience*) od «odporności» (*resistance*). W matematyce i technologii odporność odnosi się do siły potrzebnej, aby wytrącić system z równowagi, podczas gdy rezyliencja dotyczy czasu potrzebnego na powrót do stanu równowagi” (Norris i in., 2008, s. 129 i n.). W analizie przebiegu rezyliencji społeczności ważną rolę odgrywa faza przed kryzysem, kiedy funkcjonowanie społeczności dostosowane jest do istniejącego stanu środowiska społecznego. Nadchodzi kryzys, który burzy tę równowagę. Jego destabilizujący wpływ zależy od siły, czasu trwania i zaskoczenia. O reakcji na destrukcyjne działanie kryzysu decyduje zaś rodzaj zasobów posiadanych przez społeczność: ich solidność, wielkość i dostępność oraz możliwość szybkiego użycia w celu usunięcia przejściowej dysfunkcjonalności. Dzięki ich użyciu/działaniu następuje proces „naprawy” społeczności, kiedy jej nowe funkcjonowanie zostaje dopasowane do zmienionego stanu środowiska społecznego. W przypadku słabości zasobów czy nieadekwatnych reakcji dysfunkcjonalność się utrzymuje, a skutki kryzysu narastają. W efekcie tych rozważań *resilience* zostaje zdefiniowana jako: „proces łączący zestaw zdolności adaptacyjnych z pozytywną trajektorią funkcjonowania i adaptacji po zakłóceniu” (Norris i in., 2008, s. 130). W świetle tej ramowej definicji elementy rezyliencji mogą być operacjonalizowane w różny sposób w zależności od poziomu analizy: jednostki (w psychologii i psychiatrii), rodziny (w pedagogice i socjologii), grupy/społeczności lokalnej (w ekologii, socjologii czy politologii), aż do poziomu większej społeczności ludzkiej (społeczeństwa narodowego czy społeczeństwa globalnego). W przypadku jednostki czynniki te zależą od jej stanu fizycznego, intelektualnego, środowiska w którym funkcjonuje. Koncentrując się na społeczności, trzeba zaś zwrócić uwagę na wielość jej typów. Mogą się one różnić m.in. wielkością, złożonością strukturalną, związkiem z terytorium lub jego brakiem itp. Istotna jest także przynależność regionalna oraz *genius loci* społeczności. Społeczności są traktowane jako mniej lub bardziej złożone systemy społeczne, które na skutek pojawienia się kryzysu – wywołanego przez czynniki

wewnętrzne lub/i zewnętrzne – tracą swoją równowagę, a następnie odbudowują ją w procesie rezyliencji. W stworzonym modelu *resilience* autorki wyróżniają cztery bloki czynników/cech społeczności, składające się na ich zdolności adaptacyjne, a mianowicie: poziom rozwoju gospodarczego (*economic development*), kapitał społeczny (*social capital*), informacja i komunikacja (*information and communication*) oraz kompetencje społeczne (*community competence*). Te cztery grupy zasobów adaptacyjnych należy traktować jako „główne zestawy zasobów sieciowych, które generują odporność społeczności. Istnieje niezliczona ilość możliwych powiązań między elementami w tych zestawach (oraz między tymi elementami a dobrostanem populacji), które można badać empirycznie w różnych społecznościach [...]. Przydatność tych ram można również zbadać za pomocą jakościowych studiów przypadków dotyczących konkretnej społeczności i jakiejś konkretnej reakcji” (Norris i in., 2008, s. 142).

Na tym właśnie koncentruje się niniejszy tekst, którego celem jest ocena potencjału adaptacyjnego społeczności lokalnej w sytuacji kryzysowej oraz analiza zasobów tej społeczności służących wdrażaniu instrumentów naprawczych w czasie trwania kryzysu oraz podejmowaniu kroków zmierzających do adaptacji do nowo powstających sytuacji.

3. Rezyliencja społeczności w ujęciu empirycznym – cel, przedmiot i metoda badań

Przedmiotem tego opracowania jest analiza przebiegu kryzysu uchodźczego na poziomie lokalnym wybranej gminy, jego nasilenia i działań podejmowanych przez społeczności w celu zapewnienia uchodźcom wielostronnej opieki. Badanie to obejmuje zachowania i działania społeczności gminy w czasie pierwszej fazy napływu uchodźców, tj. od 24 lutego do czerwca 2022 r., czyli 100 dni od początku agresji⁴. Gmina jest społecznością o precyzyjnie określonym terytorium i strukturze przestrzennej, podstawową jednostką samorządu terytorialnego. Jego kompetencje określa Konstytucja RP 1997 r. w rozdziale VII (Ustawa, 1997). Posiada samorządowy ośrodek władzy – radę gminy i wójta/burmistrza. W celu realizacji szerokiego zakresu zadań własnych samorząd wyposażony jest w wiele instytucji, takich jak: jednostki oświatowe i pomocy społecznej (Ustawa, 2004); instytucje

⁴ Nie był to okres jednorodny, gdyż w jego trakcie sytuacja społeczności i uchodźców zmieniała się poprzez: (1) uchwalenie 12 marca ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy, co stanowiło zapowiedź instytucjonalizacji pomocy; (2) nadanie uchodźcom numerów PESEL UKR; (3) wdrożenie decyzji wykonawczych (kwiecień), które uświadomiły społeczności skalę pomocy, zwłaszcza finansowej; (4) znaczący spadek liczby przyjazdów pod koniec marca, które zaczęły być równoważone przez wyjazdy. Przyjmuje, że przełom czerwca i lipca to czas, gdy społeczność i jej instytucje zakończyły fazę wstępnej adaptacji.

kultury, stanu cywilnego i spraw obywatelskich oraz inne. Samorządy gmin realizują także zadania zlecone przez administrację rządową, a ich przekazywanie na poziom gmin często wymusza właśnie sytuacja kryzysowa. Zadania gmin w sytuacji kryzysowej precyzuje ustawa o zarządzaniu kryzysowym (Ustawa, 2007, art. 19, 20 i 21). Zarządzaniem kryzysowym kieruje wójt/burmistrz/prezydent miasta (Ustawa, 2007, art. 19). Ustawa stanowi także, że organem pomocniczym wójta/burmistrza/prezydenta miasta jest zespół zarządzania kryzysowego powoływany przez wójta/burmistrza.

Opracowanie opiera się na wybranych materiałach zgromadzonych w projekcie „Potencjał absorpcji uchodźców przez wiejskie i małomiasteczkowe społeczności lokalne”, finansowanym w ramach programu grantów interwencyjnych NAWA (umowa nr BPN/GIN/2022/1/00021/U/00001, czas realizacji: 1.09.2022–31.10.2023). Celem tych badań była ocena możliwości osiedlenia się oraz adaptacji/integracji uchodźców w społecznościach lokalnych wsi i małych miast. Badania miały dwa etapy. Prezentowany tekst opiera się tylko na części źródeł zgromadzonych w pierwszym etapie: było to studium przypadku, które – jak stwierdza Yin (2015, s. 77) – „jest badaniem empirycznym, które zgłębia współczesne zjawisko («przypadek») w kontekście rzeczywistości, zwłaszcza gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są zupełnie oczywiste”. Badania zostały zlokalizowane w celowo dobranej, miejsko-wiejskiej gminie Orlin w Wielkopolsce⁵, będącej także siedzibą powiatu. To tu w latach 2020–2021 Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN prowadził obserwacje reakcji społeczności lokalnej na pandemię COVID-19, podczas których została nawiązana bardzo owocna współpraca z przedstawicielami lokalnego samorządu⁶. Dzięki niej możliwe stało się rozpoczęcie obserwacji „kryzysu uchodźczego” już w momencie jego powstawania, w końcu lutego 2022 r.

Przy gromadzeniu i analizie informacji wykorzystano wiele podejść badawczych, stosując tzw. triangulację metod. Uwzględniono następujące źródła danych zastanych: Bank Danych Lokalnych GUS (BDL); krajowe statystyki dotyczące zmieniającej się liczby ukraińskich uchodźców (rejestr PESEL UKR); lokalne statystyki prowadzone przez Urząd Miasta i Gminy (UMiG) Orlin oraz instytucje podległe samorządowi lokalnemu. Wykorzystano także zestandaryzowane informacje zebrane w czasie rejestracji uchodźców (do końca maja było to 506 osób). Poza tym przeprowadzono cztery wywiady fokusowe z członkami zespołu kryzysowego, a także ponad 20 wywiadów problemowych z lokalnymi funkcjonariuszami samorządowymi oraz najbardziej aktywnymi wolontariuszami. Zebrane materiały zostały

⁵ Nazwa gminy została zanonimizowana.

⁶ Wyniki tych badań zostały omówione w numerze tematycznym kwartalnika *Wies i Rolnictwo*, zatytułowanym *Wiejskie okruchy pandemii – społeczności i ich instytucje* (WiR, 2020).

uzupełnione analizą treści mediów społecznościowych (Chęcińska, Kaczmarek-Słowińska, 2025).

W procesie gromadzenia i analizy danych odwoływano się do założeń teorii ugruntowanej, „która jest indukcyjnie wywiedziona z badań nad zjawiskiem, które reprezentuje. Znaczy to, iż jest ona odkrywana, rozwijana i prowizorycznie weryfikowana poprzez systematyczne zbieranie danych oraz poprzez analizę danych odnoszących się do tego zjawiska. Tak więc zbieranie danych, analiza i teoria pozostają we wzajemnym związku. Badacz nie zaczyna od teorii, aby ją później sprawdzić. Zaczyna on raczej od dziedziny badań, a to, co jest istotne dla owej dziedziny, ma możliwość wyłonienia się później” (Strauss, Corbin, 1990, za: Zakrzewska-Manterys, 1996, s. 20).

4. Kryzys uchodźczy w gminie – zasoby, organizacja pomocy, działania adaptacyjne

Kryzys wywołany ogromną falą uchodźców, która przetoczyła się przez Polskę, miał wymiar lokalny i był rozwiązywany *ad hoc* przez samorządy miast i gmin. Pierwsi uchodźcy pojawili się w Orlinie już 26 lutego 2022 r., przez gminę przewinęło się ponad 800 uchodźców, a 750 z nich zalegalizowało tu swój pobyt w Polsce, uzyskując numer PESEL UKR. Ich napływ skumulował się między drugim a szóstym tygodniem wojny. Była to ostra faza kryzysu, gdyż czasem przybywało w ciągu jednego dnia 30 osób, a powinnością gminy było szybkie udzielenie pomocy humanitarnej, czyli zapewnienie zakwaterowania, wyżywienia i pomocy rzeczowej oraz opieki medycznej.

4.1. Społeczność i jej zasoby

Możliwości adaptacyjne społeczności w sytuacji kryzysowej zależą od poziomu jej rozwoju. Tu przedstawiamy je w momencie poprzedzającym kryzys, tj. na przełomie 2021 i 2022 r.

Orlin to gmina miejsko-wiejska, jednocześnie siedziba powiatu, położona peryferyjnie, ale dobrze skomunikowana z regionalnym centrum. Większość spośród ok. 30 tys. mieszkańców gminy zamieszkiwała jej część miejską. Liczba ludności nieznacznie malała, a społeczność gminy stopniowo się starzała. Połowa mieszkańców miała wykształcenie co najmniej średnie, połowa zawodowe i niższe. To gmina o wielofunkcyjnej przemysłowo-rolniczej gospodarce, co pokazuje struktura zatrudnienia: 37,7% mieszkańców pracowało w rolnictwie, 25,4% – w przemyśle i budownictwie, 14,8% – w usługach, 1,1% – w sektorze finansowym, a 21% (1/5) – w pozostałych działach gospodarki. Była to społeczność dość majątna, choć

z mniej zamożnymi mieszkańcami wsi. W czasie badania istniał tu chłonny rynek pracy, co wskazywało na możliwość znalezienia pracy przez uchodźców, zarówno w przemyśle, jak i w rolnictwie. Przed 2022 r. pracowało tu ok. 2 tys. cudzoziemców; większość z nich stanowili Ukraińcy.

Orlin miał dobrze rozwiniętą infrastrukturę społeczną: działało tu 17 przedszkoli, a na 1000 dzieci w wieku przedszkolnym uczęszczało do nich 975; w 10 szkołach podstawowych było 159 oddziałów, przeciętnie z 17 uczniami, dobrze rozwinięta była sieć szkół ponadpodstawowych. Podstawową opiekę zdrowotną zapewniało sześć przychodni, specjalistyczną – Orlińskie Centrum Medyczne, które swoją działalnością wykraczało poza powiat. Na miejscu funkcjonowały wszystkie instytucje, typowe dla gmin oraz powiatu. Do niematerialnej infrastruktury społecznej należy zaliczyć organizacje pozarządowe, których w gminno-powiatowych statystykach było ok. 100, w większości jednak nieaktywnych. Zasoby mieszkaniowe obejmowały ok. 10 tys. nieruchomości. Na 1000 osób przypadało 307 mieszkań i przeciętnie ponad 3 osoby na dość dużą izbę mieszkalną. Mieszkania były dobrze wyposażone w instalacje: 98% przyłączono do wodociągów, 95% miało ustęp spłukiwany, 93% łazienkę i 85% c.o. Gmina nie dysponowała wolnymi mieszkaniami komunalnymi. Istniały prywatne rezerwy lokalowe, jednak z różnych względów niewykorzystane⁷. Budżet Orlina przewidywał ok. 100 tys. złotych na fundusz kryzysowy. Gmina nie miała żadnych zasobów rzeczowych, ale była wyposażona w instrumenty prawne zawarte w ustawach: o samorządzie gminnym (Ustawa, 1990), o zarządzaniu kryzysowym (Ustawa, 2007, art. 19, 20 i 21) oraz o cudzoziemcach (Ustawa, 2013). Tworzyły one podstawę działania tej samorządowej społeczności do czasu pojawienia się ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (Ustawa, 2022). Ustawa precyzowała obowiązki samorządów gmin w kryzysie uchodźczym. Składała się ona ze 116 artykułów i wniosła zmiany do 23 ustaw, w tym w „ustawach samorządowych” (Ustawa, 1990; Ustawa, 1998). Istniał też zespół kryzysowy, któremu przewodniczył burmistrz.

4.2. Organizacja pomocy

Napływ uchodźców, jego czas i skala zależały od usytuowania geograficznego gminy i determinowały lokalnie podejmowane działania. Do Orlina w Wielkopolsce, oddalonego o ponad 500 km od granicy z Ukrainą, pierwsi uchodźcy przybyli 26 lutego 2022 r.; były to rodziny pracujących tam Ukraińców. Reakcja mieszkańców tej społeczności była spontaniczna: tego samego dnia na Facebooku powstał profil

⁷ Głównym powodem był stan techniczny uniemożliwiający szybkie zasiedlenie tych lokali, rzadko – niechęć właścicieli do ich udostępnienia.

ORLIN dla Ukrainy – POMOC – DARY – PRACA mający na celu pomoc „rodzinom z Ukrainy, które dotarły lub w niedługim czasie dotrą do Orlina i jego okolic”. Reakcja samorządowych władz gminy była szybka, ale nie spontaniczna. Działania rozpoczęły się 27 lutego telekonferencją z wojewodą wielkopolskim. Przekazano na niej podstawowe informacje tymczasowe, wskazano podstawy prawne przyjęcia uchodźców oraz zapowiedziano specjalną ustawę uchodźczą. To spotkanie spełniło ważną funkcję: zarysowano kierunki działania, zapowiedziano wsparcie ze strony państwa, uspokojono władze samorządowe.

28 lutego 2022 r. przystąpiono do organizacji struktury pomocy uchodźcom. Rozpoczęto ją od upowszechniania informacji podczas serii zebrań: z członkami istniejącego zespołu kryzysowego⁸, z radnymi miejskimi, ze społecznikami-wolontariuszami – osobami znanymi ze swojej aktywności. Burmistrz zwrócił się także z apelem do starosty orlińskiego, ośrodka OHP, kierownictwa PUP, instytucji kultury i pomocy społecznej. Uruchomił więc szerokie kanały współpracy, poczynając od oficjalnie istniejącej sieci kryzysowej, przez instytucje gminne i powiatowe, wolontariuszy, sołtysów 28 wsi, aż do kierowników osiedli. Lista osób reprezentujących różne lokalne instytucje okazała się bardzo długa. Był to pierwszy etap mobilizacji społeczności lokalnej: o zaistniałej sytuacji kryzysowej i jej prawdopodobnym rozwoju poinformowano szerokie grono liderów różnych obszarów życia społecznego. Mogli oni w bezpośrednich (fizycznych lub elektronicznych) kontaktach przekazać informacje o uchodźcach, konieczności udzielenia im pomocy, zachęcić do włączenia się w działania. Mieszkańcy mogli też znaleźć informacje na stronie internetowej UMiG, na rozwieszonych plakatach i w niezwykle aktywnych mediach społecznościowych. Zostali wzięci w „krzyżowy atak informacyjny”: od wiadomości przekazywanych *face to face* do Facebooka.

1 marca 2022 r. spośród grona wyżej wymienionych osób ukonstytuował się dedykowany uchodźcom zespół kryzysowy. W jego skład – oprócz członków Gminnego Zespołu Kryzysowego – weszli także m.in.: kierownik PUP, komendantka hufca ZHP, szefowa Centrum Wspierania Inicjatyw Obywatelskich (CWIO), przedstawiciele miejscowego komendanta policji, szpitala, sądu rejonowego, Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie, instytucji kultury oraz lokalnego klubu sportowego. Było w nim także czterech przedsiębiorców – znaczących pracodawców w regionie, właściciel osiedlowego sklepu oraz kierownik popularnego dyskontu. Zespół liczył prawie 60 osób. Poza tymi osobami znajdowali

⁸ W jego skład wchodził burmistrz miasta i gminy Orlin (przewodniczący), jego I zastępca oraz członkowie: II zastępca burmistrza, sekretarz gminy, komendant gminny OSP, komendant straży miejskiej, prezes Przedsiębiorstwa Komunalnego, dyrektor Miejsko-Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej (M-GOPS), kierownik Urzędu Stanu Cywilnego i Spraw Obywatelskich, inspektor tegoż urzędu, kierownik Wydziału Gospodarki Komunalnej oraz kierownik Wydziału Ochrony Środowiska.

się w nim także pracownicy instytucji samorządowych. Wszyscy członkowie zespołu znali się osobiście, co ułatwiało kontakty i przepływ informacji. Jego skład był elastyczny: w miarę potrzeb dołączały do niego różne osoby. Były to osoby związane z lokalnym samorządem, znaczące w lokalnym środowisku, należące do jego inteligenckiej elity. Każda z osób miała „swoją bańkę” – sieć służbowo-prywatnych kontaktów⁹.

Ustalono procedurę przyjmowania przybyszów: podzielono ją na odcinki, za które byli odpowiedzialni członkowie zespołu, a zarazem lokalni specjaliści w danej dziedzinie. Stworzono zasady wewnętrznego obiegu informacji (kluczową pozycję zajmował tu koordynator), ich przepływ do i od uchodźców oraz ich polskich gospodarzy/opiekunów. Członkowie grupy kontaktowali się przede wszystkim telefonicznie, a w razie potrzeby organizowano profilowane spotkania robocze. Do kontaktów z uchodźcami wykorzystywano komunikację elektroniczną: telefony, SMS-y w języku ukraińskim, Messenger, Facebook, tłumaczki. Przyjeżdżających kierowano do Wydziału Spraw Obywatelskich UMiG, gdzie dokonywano ich rejestracji. Podlegały jej wszystkie osoby przybyłe 24 lutego 2022 r. i później. Urząd zawiadamiał koordynatora o przybyłych, a do jego zadań należało odbycie rozmowy z uchodźcami (w osobnym pomieszczeniu UMiG), znalezienie im lokum i ustalenie kierunków kolejnych działań. Koordynator przekierowywał przybyszów do konkretnych pracowników socjalnych (w zależności od rejonu ich zakwaterowania) M-GOPS w Orlinie, którzy zostawali „opiekunami” wskazanych rodzin. Obowiązkiem „opiekuna” było przeprowadzenie wywiadu środowiskowego w celu ustalenia koniecznych i priorytetowych działań w zakresie: pomocy w sporządzaniu pism i wniosków w języku polskim, pomocy socjalnej w rozumieniu polskiego prawa, ochrony zdrowia (choroby przewlekłe, leki, pomoc doraźna i stała) – we współpracy z SOR w Orlńskim Centrum Medycznym, edukacji (pomoc w zapisaniu dzieci do szkoły, przedszkola, przyznanie bezpłatnych posiłków dzieciom w jednostkach oświatowych), złożenia w magazynie zamówienia na środki czystości i higieny, odzież, żywność, materiały papiernicze, zabawki itd. Pracownik socjalny był zobowiązany do nawiązania bezpośredniego kontaktu z magazynem (żywność i odzież) oraz szkołą/przedszkolem (pomoc w zapisaniu dzieci). W razie potrzeby organizował kontakty z poradnią psychologiczno-pedagogiczną i grupami uczący mi się języka polskiego. Niezwykle ważne było ustalenie kontaktu telefonicznego z uchodźcą (także w celu przekazywania informacji po ukraińsku lub rosyjsku)

⁹ Później dołączyły tłumaczki, trzech nauczyciele języka polskiego, pięciu dyrektorów szkół zlokalizowanych na terenie gminy. Zaangażowali się też: przewodnicząca Zespołu Interdyscyplinarnego Gminnej Komisji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, psycholog pracujący z uchodźcami oraz trzy osoby, które zajmowały się organizacją zajęć dla dzieci.

oraz z gospodarzem mieszkania. Była to godna podziwu, koronkowa organizacja recepcji uchodźców, w której wykorzystano niektóre sprawdzone rozwiązania organizacyjne z niedawnego (2020–2022) kryzysu covidowego.

4.3. Działania pomocowe, czyli sztuka pomnażania zasobów

Na opiekę nad uchodźcami składało się wiele działań, przedsięwziętych przez jednostki, powstałe *ad hoc* grupy, organizacje i instytucje społeczne oraz władze lokalne. Działania te zostaną tutaj przedstawione według trzech najpilniejszych celów: zapewnienia dachu nad głową; zaopatrzenia w żywność, odzież i przedmioty codziennego użytku; zorganizowania dostępu do pomocy medycznej. Na opis pełnego katalogu działań pomocowych nie pozwala rozmiar tego opracowania¹⁰.

Zakwaterowanie. Do Orlina przyjechała grupa uchodźców o zróżnicowanym statusie. Większość z nich stanowili ludzie przybywający indywidualnie, napływający od 26 lutego 2022 r. w sposób niezorganizowany. Stosunkowo późno, bo 21 marca w godzinach wieczornych, do znajdującego się w Orlinie Centrum Kształcenia i Wychowania OHP dysponującego internatem, Wojewódzki Sztab Kryzysowy w Poznaniu skierował 86 osób. Ta grupa miała zorganizowaną pomoc: zapewnione noclegi oraz całodzienne wyżywienie finansowane przez wojewodę.

Osobom napływającym indywidualnie zespół kryzysowy musiał zapewnić zakwaterowanie. Kilkadziesiąt osób przyjechało do krewnych zatrudnionych w lokalnych przedsiębiorstwach, którzy przygotowali dla nich mieszkania (najczęściej z pomocą swoich pracodawców). Dla reszty starał się o nie zespół. Jego członkowie znajdowali lokale wśród znajomych (w swoich „bańkach” sąsiedzko-towarzyskich, w rodzinach) albo ogłaszali taką potrzebę na Facebooku. Niezwykłą aktywnością wykazał się administrator profilu *Orlin dla Ukrainy*, nazywany „skrzynką kontaktową” dla potrzebujących i pomagających. W okresie dużego napływu uchodźców gminę wspomógł – na zasadzie dżentelmeńskiej umowy z burmistrzem – dyrektor Centrum OHP, który udzielił kilkudniowego zakwaterowania 30 osobom. Z kolei pusty budynek po dawnej ochronie został na kilka tygodni przekazany 18 uchodźcom przez zakonnice ze Zgromadzenia Sióstr Służebniczek Niepokalanego Poczęcia NMP. Trudności ze znalezieniem dachu nad głową zaczęły się po zakwaterowaniu ponad 200 osób. Spontaniczny odzew mieszkańców, często bezinteresownie zapraszających Ukraińców do swoich domów, zaskoczył lokalne władze i woluntariuszy. Spośród ponad 500 osób, z którymi pracownicy pomocy społecznej przeprowadzili wywiady przy ich rejestracji, 4/5 znalazło kwatery w samym

¹⁰ Można je znaleźć w innych opracowaniach opartych na wspomnianych badaniach: (Halamska, 2023a; 2023b; 2025).

Orlinie, a reszta zamieszkała we wsiach na terenie gminy. Uchodźcy woleli zostać w mieście, ponieważ obawiali się izolacji, braku kontaktu z rodakami i problemów transportowych. Skalę indywidualnej gościnności ilustruje ok. 300 złożonych wniosków o wypłatę świadczeń, przewidzianych na pokrycie kosztów zakwaterowania i wyżywienia; z tego tytułu do października 2022 r. do wynajmujących popłynęło 1 mln 250 tys. zł.

Pomoc rzeczowa. Organizacja zbiorów darów i późniejsza obsługa ich magazynów to kluczowe elementy działań pomocowych, w znacznej części wykonywanych „na zapleczu” omawianego kryzysowego teatru. Napływający uchodźcy często nie mieli niczego i potrzebowali wszystkiego. W pierwszych dniach i tygodniach zbiórkę darów: żywności, artykułów pierwszej potrzeby, odzieży i sprzętów traktowano jako coś oczywistego. Dary dla uchodźców przekazywano w różnych formach (do punktu zbiórki dostarczano artykuły spożywcze i sanitarne, piekarnia zadeklarowała darmową dostawę chleba itd.), spontanicznie albo w odpowiedzi na potrzeby ogłaszane na polskojęzycznym profilu na Facebooku. Były potem gromadzone w magazynie w mieście. Dary dostarczano albo bezpośrednio do magazynu, albo prowadzano zbiórki w szkołach, przedszkolu, ośrodkach zdrowia, sołectwach i w niektórych parafiach – te punkty powstawały spontanicznie. W pierwszym miesiącu orlinianie okazali się bardzo ofiarni. Ta ofiarność stopniowo malała, a wyraźnie spadła, gdy do opinii publicznej przedostały się informacje o zasadach przyjmowania uchodźców określonych w ustawie o pomocy obywatelom Ukrainy i przysługujących im świadczeniach (Ustawa, 2022)¹¹.

Magazynem darów kierowała nauczycielka, a zarazem komendantka hufca ZHP. W jego prowadzeniu pomagali harcerze z pięciu istniejących w gminie drużyn, członkowie organizacji pozarządowych (fundacji „Animacja” i Bread of Live, CWIO) oraz inni wolontariusze. Praca w magazynie polegała na przyjmowaniu darów, ich wstępnym sortowaniu oraz wydawaniu, czasem pomocy w wyborze. Wymagało to dużego taktu i delikatności w kontakcie z uchodźcami: granica między poczuciem godności i upokorzenia okazała się bardzo cienka. Magazyn darów funkcjonował od pierwszych dni marca do końca sierpnia 2022 r. Obsługiwał tylko uprawnionych beneficjentów, tj. znajdujących się na liście weryfikowanej co miesiąc przez UMiG.

Pomoc medyczna była świadczeniem, którego nie dało się „odłożyć na później”. W pierwszych dniach, w sytuacji niejasnych i ogólnikowych wytycznych dotyczących zasad jej udzielania, stanowiła jeden z podstawowych problemów dla pomagających. W Orlinie potrzeby w zakresie koniecznej pomocy lekarskiej

¹¹ Późniejsze badania opinii (marzec 2023 r.) wykazały, że świadczenia te były kontestowane przez ponad 1/3 mieszkańców (Śpiewak, Halamska, 2025).

starano się rozpoznać w trakcie rozmów w punkcie rejestracji oraz podczas wywiadów z funkcjonariuszami M-GOPS, choć zdarzały się również przypadki nagłe. Na początku osoby potrzebujące pomocy medycznej były rejestrowane jako „NN”¹² i otrzymywały ją w sześciu przychodniach (głównie w czterech miejskich) i lokalnym szpitalu (SOR). Trudno oszacować skalę potrzeb w tym zakresie; w jednej z miejskich przychodni od przyjazdu pierwszych uchodźców w końcu lutego do końca marca 2022 r. przybyłom udzielono 120 porad (tj. 4,5% ogólnej liczby 2696 udzielonych porad w tym okresie). Do komunikacji z pacjentami najczęściej wykorzystywano translatory. Takie wizyty trwały trochę dłużej, ale zdaniem lekarki ze wspomnianej przychodni nie dezorganizowały funkcjonowania placówek. Pierwsze dni nastrożały też innych trudności ze względu na brak dokumentacji medycznej, konieczność szybkiego przeprowadzenia badań, brak leków u pacjentów. Były to sytuacje nadzwyczajne, w których nie zawsze wystarczała rutyna, należało bowiem rozwiązać konkretny problem, opierając się na ogólnikowych wytycznych. Dylemat moralny dla lekarzy stanowiło wystawianie recept na leki, gdy było wiadomo, że uchodźca nie ma środków finansowych na ich wykupienie. Wtedy stosowano niestandardowe rozwiązania (wypisywano recepty na kogoś zaufanego, posiadającego uprawnienia do zniżek), określane przez rozmówców jako „jazda po bandzie”. W początkowym okresie na skutek braku jasnych dyrektyw panował chaos, nad którym starali się zapanować lekarze, pracownicy ośrodków zdrowia oraz SOR-u. Dodatkowo pojawiły się trudności komunikacyjne (językowe i dotyczące rozumienia funkcjonowania polskiego systemu) oraz kulturowe. W pokonywaniu tych „problemów nie do rozwiązania” pomagała praktyka „jazdy po bandzie”, na którą pozwalał stosunek Polaków do prawa, owocujący przekonaniem, że każdy przepis można jakoś ominąć. Goście i gospodarze rozumieli się tu dość dobrze.

5. Rezyliencja – orlińska rzeczywistość vs model zdolności adaptacyjnych

W omówionym wyżej artykule (Norris i in., 2008) przedstawiono model zdolności adaptacyjnych społeczności, składający się z czterech powiązanych zbiorów jej cech: poziomu rozwoju ekonomicznego, kapitału społecznego, informacji i komunikacji oraz kompetencji społecznych. To cztery obszary zasobów (materialnych, niematerialnych i umiejętności), które – przetworzone w instrumenty – wykorzystywano w działaniach. Opierając się na badaniu tych czynników w społeczności Orlina, próbuję zrekonstruować jego potencjał adaptacyjny według czteropolowego zestawu cech określających model zdolności adaptacyjnych.

¹² W dokumentacji medycznej tak oznacza się pacjenta, którego tożsamości nie można ustalić.

Poziom rozwoju gospodarczego Orlina jest wyższy od przeciętnej, co związane jest z wyższym poziomem rozwoju zachodniej części Polski oraz faktu, że siedziba tej miejsko-wiejskiej gminy jest zarazem siedzibą powiatu. Znacząco wzmocniło to instytucjonalne zasoby gminy, które stały się „zasobami miejscowymi”, co ułatwiało kontakty oraz ich wykorzystanie. W odniesieniu do zamożności mieszkańców to na tle ogólnopolskim była ona na poziomie średniej; znacznie wyższa od średniej regionalnej i krajowej była zaś liczba beneficjentów pomocy społecznej (422 na 10 tys. mieszkańców w 2022 r.). Miało to wpływ na zmianę stosunku do pomocy dla uchodźców, gdyż to najubożsi – beneficjenci opieki społecznej – zaczęli kontestować pomoc finansową dla uchodźców, uznając ich za konkurentów wobec ograniczonych zasobów.

Kondycja finansowa gminy była umiarkowanie pozytywna, choć fundusz kryzysowy pozostawał niewielki – stanowił zaledwie 0,5% dochodów. Zgodnie z zasadami ustroju samorządowego gminy mogą w sytuacjach kryzysowych ubiegać się o celowe subwencje z budżetu państwa, jednak czas oczekiwania na nie jest na ogół dość długi. Tak było w Orlinie, gdzie mieszkaniac goszczący uchodźców aż do jesieni 2022 r. czekał na zwrot kosztów ich utrzymania. Świadomość takich niedogodności może w przyszłości mieć wpływ na szybkość podjęcia działań antykryzysowych. Zasoby rzeczowe tworzone były *ad hoc* przez mieszkańców, gminne instytucje i organizacje oraz lokalnych przedsiębiorców. W przypadku tej sytuacji kryzysowej potrzebne były pomieszczenia i mieszkania, żywność i odzież, przedmioty codziennego użytku. Wśród pomagających odrębną kategorię stanowili właściciele mieszkań, którzy za pobyt uchodźców byli wynagradzani, na skutek czego stawali się czasowo delegaturami państwa; ich pomoc można określić jako publiczno-prywatną.

Ta mieszana, prywatno-publiczna konstrukcja zaplecza ekonomicznego dla działań pomocowych była dynamiczna. Przypadała na pierwsze tygodnie kryzysu, a po kilku tygodniach wyraźnie zanikała. Taka aktywność w pierwszych dniach sytuacji kryzysowej jest dość typowa, gdyż „wbrew obiegowym opiniom i wyobrażeniom, społeczności nie popadają w chaos, a w działaniach mieszkańców można dostrzec pewne wzory i reguły postępowania. Dla pierwszej fazy typowa jest silna mobilizacja społeczna mieszkańców, tworząca rodzaj «wspólnoty altruistycznej» i «solidarności epizodycznej». [...] Tak rozumiana «społeczność altruistyczna» ma jednak charakter krótkotrwały” (Abłażewicz, 2025, s. 780). Duży wpływ na umasowienie pomocy rzeczowej miało emocjonalne podłoże, dobra i wielokanałowa informacja oraz szybkie nadanie jej ram organizacyjnych.

Informacja o wojnie, sytuacji na granicy z Ukrainą i fali uchodźców docierała za pośrednictwem mediów. W Orlinie także zachowania pracujących Ukraińców były swoistym systemem wczesnego ostrzegania. Świadczą o tym na

pozór spontaniczne, ale racjonalne i przemyślane, lokalne inicjatywy pomocy (*invented spaces*)¹³. W początkowej fazie kryzysu brakowało zaś operacyjnych informacji z centrum dla lokalnej administracji. Lokalne działania rozpoczęły się od szerokiej akcji informacyjnej, kierowanej do różnych grup, za pomocą wielu kanałów informacyjnych. Szczególnie przydatne przy tworzeniu sieci informacyjno-komunikacyjnej okazały się media elektroniczne. Sieć obejmowała członków zespołu kryzysowego, jego podopiecznych i ich opiekunów. Natomiast długo kulała komunikacja między lokalnym szczeblem samorządów a administracją centralną, co sprawiło, że w tej zupełnie nowej sytuacji gminna społeczność czuła się niepewnie, pozostawiona sama sobie.

Zaskoczeniem dla obserwatorów reakcji społeczności lokalnych na kryzys uchodźczy (a pewnie i samych ich mieszkańców) był ujawniony kapitał społeczny, rozumiany jako sieć relacji społecznych, zaufania i norm współpracy, które wspierają wspólne działania i wzajemną pomoc. Wystąpił on we wszystkich opisywanych przez socjologię odmianach: kapitału wiążącego (*bonding*), pomostowego (*bridging*) i łączącego (*linking*). W Orlinie nakładały się na siebie, łączyły i wzajemnie uzupełniały rozmaite rodzaje sieci społecznych. Te kapitały „ubezpieczały” różne rodzaje działań. I tak, aktywności oparte na kapitale łączącym, wymagające silnego ładunku zaufania, w pierwszych dniach udzielania pomocy medycznej były opisywane jako „jazda po bandzie”¹⁴. Ogromną rolę w wewnętrznej informacji, komunikacji i koordynacji działań odgrywał kapitał pomostowy. Tu właśnie słabe więzi (np. łączące uczestników elektronicznych sieci społecznych) ukazały swój potencjał (Granovetter, 1973), zwłaszcza w pierwszych dniach sytuacji kryzysowej, kiedy powstała lokalna „społeczność altruistyczna”. „Współpracę mieszkańców cechuje [wówczas – M.H.] poczucie jedności, altruizm, podejmowanie działań na rzecz społeczności i osób poszkodowanych. Charakterystyczne jest odejście od obowiązujących na co dzień reguł wchodzenia w interakcje (uproszczenie wzorów komunikacji, zmniejszenie znaczenia różnic pozycji społecznej)” (Abłażewicz, 2025, s. 780).

¹³ W powstawaniu gminnego ekosystemu pomocy można wyróżnić dwa etapy, które trafnie opisują autorzy raportu *Mobilizacja pomocy uchodźczyńiom i uchodźcom ukraińskim w Krakowie. Wyzwania i szanse zarządzania niepewnością*. Piszą oni: „W jego skład wchodziły przestrzenie dynamiczne, niewykluczające się oraz niewyczerpujące, [...] od najbardziej «stworzonych» oddolnie przestrzeni (tzn. *invented spaces*) do najbardziej sformalizowanych, «zapraszających» (tzn. *invited spaces*)” (Czerska-Shaw, Krzyworzecka-Jelinowska, Mucha, 2022, s. 40).

¹⁴ W teorii polityki działanie takie określa się mianem działania klikowego. W sytuacji, kiedy aktywności takiej grupy nie dotyczą jej interesów, a są skierowane na zewnątrz i zorientowane na pomoc ludziom w potrzebie, określenie „klika” nie ma zabarwienia pejoratywnego, a taka grupa – według Podgóreckiego (1998) – jest „wspólnotą czystą”.

Niemniej jednak lokalny ekosystem pomocy spajany był także przez więzi organizacyjne, formalne i hierarchiczne. Odnosi się to nie tylko do sieci, jaką tworzyły władze samorządowe i podległe im instytucje, lecz także do sytuacji, kiedy obszar gminy – po pierwszych dniach, gdy *invented space* tworzyły społeczność altruistyczną – stawał się przestrzenią zapraszającą (*invited space*), na której zespół kryzysowy koordynował działania na danym terytorium. Swoją rolę odegrał kapitał łączący, ukazujący szeroki zasięg lokalnych kontaktów publicznych (miasta partnerskie) i prywatnych.

W dyskusjach o rezyliencji społeczności podkreśla się jej wspólnotowy/całościowy charakter, niesprowadzalny do sumy odpornych jednostek, gdyż „całość to więcej niż suma części”. Decydują o tym kompetencje społeczne (umiejętności) oznaczające zdolność społeczności do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, szczególnie w sytuacjach nieprzewidywalnych. Organizacja pomocy wskazuje na wysokie kompetencje społeczne tej społeczności. Podstawą jest brak wyrazistych podziałów w społeczności, ale kluczową rolę odgrywa lokalne przywództwo (zarówno formalne, jak i nieformalne). W przypadku Orlina przywódcza rola burmistrza była ewidentna. Już w czasie kryzysu covidowego powołał on nieformalny sztab kryzysowy, składający się z szefów lokalnych instytucji. To doświadczenie przydało się w tworzeniu kryzysowego zespołu uchodźczego, informacji o jego działaniach i potrzebach uchodźców. Współpracy w tej gminie sprzyjał niekonfliktowy układ polityczny i wielkopolska kultura zbiorowego działania, wielkopolski *genius loci*.

6. Podsumowanie. Rezyliencja – między potencjałem a ograniczeniami

Na podstawie obserwacji wybranych działań zaradczych, poczynionych w czasie pierwszych 100 dni kryzysu uchodźczego w 2022 r. w miejsko-wiejskiej gminie Orlin, podjęta została próba oceny skali/stopnia jej rezyliencji poprzez wskazanie zasobów, które w tych działaniach zostały wykorzystane¹⁵. Jej celem było ukazanie zachowań ludzi i instytucji decydujących o skuteczności i szybkości tych przedsięwzięć. Działania te świadczyły o rezyliencji społeczności, co może być także prognozą reakcji w przypadku innej/przyszłej sytuacji kryzysowej. Norris i in. (2008, s. 143) zwracają uwagę, że rezyliencja jest zależna od kontekstu społecznego. To,

¹⁵ Według tzw. podejścia zasobowego dzielą się one na zasoby materialne/widzialne (mające postać fizyczną) oraz na zasoby niematerialne/niewidzialne. Te ostatnie są znacznie trudniejsze do uchwycenia, operacjonalizacji czy pomiarów. Z kolei posiadane umiejętności (są one też specyficznym zasobem) wykorzystuje się do integrowania ze sobą dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych oraz posiadanej wiedzy w celu skoordynowania i przeprowadzenia działań zgodnie z zamierzeniem strategicznym. Droga od zasobów do użycia ich w działaniach jest dość skomplikowana (Wysocki, 2008).

co działa w jednej społeczności może nie działać w innej. Kultura, historia, układ instytucjonalny i doświadczenia wcześniejszych kryzysów wpływają na to, jak społeczność rozumie i buduje swoją rezyliencję (Bilewicz, 2024)¹⁶.

Rezyliencję społeczności rozumiemy jako złożony proces łączący zestaw zdolności adaptacyjnych z pozytywną trajektorią funkcjonowania i adaptacji po zakłóceniu. Decyduje o tym potencjał, na który składa się wiele cech, w tym zdolność działania społeczności w nieprzewidywalnej sytuacji, czyli „planu na brak planu”. Rezyliencja – nawet tylko „rezyliencja społeczności lokalnej” – nie jest pojęciem jednoznacznym, posiadającym precyzyjną definicję. Wynika to z różnych ich typów, wielkości i złożoności organizacyjnej i strukturalnej. Jest zjawiskiem dynamicznym, tu definiowanym jako proces społeczny, z czego wynikają trudności w jej operacjonalizacji i pomiarze. Niektóre z nich wskazane zostały wyżej, na inne – częściowo nakładające się na wyżej wymienione – zwraca uwagę Bojar (2014). Do potencjału rezyliencyjnego badaczka ta zalicza: „1) trwałe wzory samopomocy i solidarności społecznej oparte na relacjach rodzinnych, sąsiedzkich i kręgach znajomych; 2) lokalne organizacje społeczne o silnej legitymizacji społecznej; 3) relacje między władzą i mieszkańcami oparte na współpracy i współodpowiedzialności za zbiorowość («partnerski model przestrzeni publicznej»); 4) silną tożsamość zbiorową mieszkańców, która «sprzyja, z jednej strony – upodmiotowieniu społeczności lokalnej i umiejętności tworzenia wewnętrznych mechanizmów solidarnego radzenia sobie w sytuacji zagrożenia i katastrofy, z drugiej strony – umiejętności formułowania oczekiwań i korzystania w najbardziej adekwatny do potrzeb społeczności sposób z pomocy płynącej ze strony jej otoczenia zewnętrznego, w tym administracji centralnej»” (za: Abłażewicz, 2025, s. 781). To solidność tych zasobów i umiejętności sprawia, że „maszyna społeczna” działa i uruchamia spryt, zaradność i solidarność¹⁷. Większą wagę odgrywają zasoby niematerialne¹⁸ oraz umiejętności¹⁹, nazywane kompetencjami społeczności.

¹⁶ Oddziaływanie tego lokalnego kontekstu było widoczne w organizacji i rodzaju działań w pięciu gminach kontrolnych (Halamska, 2023b). Znaczny wpływ miał w nich lokalny sposób sprawowania i zarządzania kryzysowego.

¹⁷ Pojęcie „maszyny społecznej” zaczerpnęłam z opinii jednego z recenzentów, któremu dziękuję za inspirację.

¹⁸ Odpowiedzią na brak różnych zasobów materialnych były rozmaite akcje ich pomnażania, odwołujące się do altruizmu, solidarności i sprytu.

¹⁹ Oznacza to, że rezyliencjne kompetencje mogą być kształtowane np. dzięki doświadczeniu. W działaniach, ich organizacji oraz zarządzaniu kryzysowym wykorzystano w Orlinie doświadczenie z poprzedniej, covidowej sytuacji kryzysowej w latach 2020–2021. Górską-Rożej (2024) mówi o umiejętnościach strategicznych i operacyjnych. Te pierwsze dotyczą aspektów miękkich, takich jak: wiedza, kultura społeczna i organizacyjna, postawy i wartości członków społeczności lokalnej, relacje społeczne, w tym relacje z władzą lokalną. Można na nie oddziaływać poprzez: (1) zaangażowanie, działania grupowe, dążenie do wspólnego dobra, podnoszenie świadomości w zakresie lokalnego współzarządzania oraz utrzymywanie

Dwa ostatnie kryzysy – pandemiczny i uchodźczy – miały zasięg globalny/ponadlokalny, jednak reakcja na nie zachodziła przede wszystkim na poziomie lokalnym, którego ramy wyznaczały sąsiedztwo, wioska, gmina, powiat. Stanowią one terytorialne i społeczne ramy społeczności lokalnych: mikro- i mezostruktur. Wśród nich szczególną pozycję – ze względu na swoje miejsce w systemie zarządzania państwem – zajmuje gmina, podstawowa jednostka podziału administracyjnego, a zarazem samorządu terytorialnego, którego cechy i kompetencje ujęto w Konstytucji RP. „Samorząd terytorialny to korporacje stanowiące przymusowe związki mieszkańców gmin, powiatów i województw, powołane do sprawowania władztwa administracyjnego przejętego od państwa oraz do zaspokajania swoich, w rozumieniu «lokalnych» potrzeb we własnym zakresie i na własną odpowiedzialność” (Sekuła, 2016, s. 58). W gminie obok administracji samorządowej funkcjonuje również administracja rządowa, a agendy obydwu struktur spotykają się na tym samym obszarze. Każda gmina wyposażona jest w podstawowy zestaw uprawnień i instytucji (także kryzysowych), mających zaspokajać podstawowe potrzeby mieszkańców. Nie znaczy to jednak, że owo wyposażenie jest identyczne. Decyduje o tym typ gminy, wśród których wyróżnia się miejskie, wiejskie i miejsko-wiejskie. Jest także 314 miejsko-wiejskich gmin, będących siedzibami powiatu. W gminach tego typu „na miejscu” usytuowane są (co ułatwia ich wykorzystanie w razie potrzeby) także instytucje i zasoby powiatowe (PUP, PCPR, ZUS, sąd rejonowy itd.). Jest to system wysoce złożony. Do tego ostatniego typu gmin należy Orlin.

Rezyliencja – jak pisze Szykuła-Piec (2024, s. 10) – „redefiniuje tradycyjne strategie bezpieczeństwa, przesuwając akcent z prewencji na adaptację i reorganizację systemów w obliczu zakłóceń”. Zakłada zdolność systemu do ciągłego przystosowania się i reorganizacji w obliczu pojawiających się zagrożeń. W sytuacji, gdy rezyliencję traktuje się jako nowy paradygmat rozwoju (także lokalnego), gminy trzeba „doposażyć” w konieczne instrumenty, oparte przede wszystkim na zasobach miękkich: wzmacniać partycypację, dialog władz lokalnych z mieszkańcami, deliberację i współrządzenie. To istota społeczności samorządowej. Gminom tłamszonym przez powracającą centralizację potrzebna jest większa samodzielność, której podstawa to samodzielność finansowa. Wzmocni to – zachwiane przez centralizację – poczucie samodzielności i sprawczości liderów lokalnych samorządów. Uważam, że gminne społeczności samorządowe zasłużyły na miano społeczności rezyliентnych. Trzeba jednak pamiętać, by nie zostawić ich samym sobie w sytuacjach kryzysowych.

demokracji lokalnej na wymaganym poziomie; (2) dialog społeczny – m.in. poszukiwanie praktycznego konsensusu, podejmowanie decyzji akceptowanych przez społeczność lokalną i eliminowanie zjawiska wykluczenia informacyjnego; (3) edukację prowadzącą do zrozumienia natury i rozmiarów zagrożeń oraz kształtującą świadomość społeczną, która uwzględnia identyfikację zagrożeń oraz sposoby zachowywania się na wypadek ich wystąpienia.

Czy rezyliencja jest dobra na wszystko? Czy jest – jak tytułuje swój artykuł Spik (2025) – „panaceum, modą czy oszustwem?”. W literaturze przedmiotu zdecydowanie dominują pozytywne konotacje zjawiska, ale pojawiają się też analizy krytyczne. Autorka – opierając się na bogatej bibliografii – wskazuje na złożoność rezyliencji, przeprowadzając analizę SWOT pojęcia konstruktów rezyliencji (Spik, 2025, s. 87). Wśród jej mocnych stron wskazuje na nową perspektywę w myśleniu o reakcji na zagrożenia, jej uniwersalnej konstrukcji i szerokich możliwościach zastosowań w różnych dziedzinach. Jej szanse wiąże przede wszystkim z ogromnym potencjałem badań. Z kolei słabe strony upatruje w braku precyzji w definiowaniu tego zjawiska, niedostatku jego analizy krytycznej (idealizacja) oraz możliwości obserwacji jedynie w czasie kryzysu. Wśród zagrożeń wymienia zaś potencjalną szkodliwość zbyt wysokiej rezyliencji, prowadzącą do negatywnego wpływu na dobrostan albo do petryfikacji stanów negatywnych w systemie. Zagrożeniem jest także popularność tego pojęcia, co stwarza ryzyko traktowania jej „jako rozwiązanie dla każdego”.

Bibliografia

- Abłażewicz, U. (2025). Rezyliencja społeczności (*community resilience*). O kształtowaniu rezyliencji społecznej małych miast i ich mieszkańców. W: M. Zemła (red.). *Małe miasta. Źródła wiedzy* (s. 771–786). Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Beck, U. (2004). *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności* (S. Cieśla, tłum.). Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Bilewicz, M. (2024). *Traumaland. Polacy w cieniu przeszłości*. Wydawnictwo Mando.
- Błąd, M. (2022). *Rural resilience* jako nowa koncepcja rozwoju wsi. *Wieś i Rolnictwo*, 1(194), 7–39. <https://doi.org/10.53098/wir012022/01>
- Bojar, H. (2014). Lokalne wzory solidarności społecznej w sytuacjach zagrożeń naturalnych i klęsk żywiołowych. W: J. Grotowska-Leder (red.). *Więzi społeczne, sieci społeczne w perspektywie procesów inkluzji i wykluczenia społecznego* (s. 71–82). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Chęcińska, K., Kaczmarek-Śliwińska, M. (2025). From face-to-face to Facebook. *Wieś i Rolnictwo*, 2(207), 139–156. <https://doi.org/10.53098/wir.2025.2.207/05>
- Czerska-Shaw, K., Krzyworzeka-Jelinowska, A., Mucha, J. (2022). *Mobilizacja pomocy uchodźczyń i uchodźcom ukraińskim w Krakowie*. https://owim.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/user-files/reports/Raport%20Mobilizacja%20Pomocy_2023.pdf?t=1676647442
- Drobniak, A. (2022). *Rezyliencja – dlaczego jej potrzebujemy?* <https://www.gov.pl/web/wuf11/rezyliencja--dlaczego-jej-potrebujemy>
- Górska-Rożej, K. (2024). Znaczenie adaptacji i umiejętności adaptacyjnych w procesie kształtowania odporności na zagrożenia w społeczności na poziomie lokalnym. *Wiedza Obronna*, 288(3), 68–81. <https://wiedzaobronna.edu.pl/index.php/wo/article/view/313>

- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Halamska, M. (2023a). Uchodźcy ukraińscy w społecznościach lokalnych. Czas samorządów. *Więś i Rolnictwo*, 4(201), 127–155. <https://doi.org/10.53098/wir.2023.4.201/06>
- Halamska, M. (red.) (2023b). *Potencjał absorpcji uchodźców przez wiejskie i małomiasteczkowe społeczności lokalne. Raport z badań*. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN. <https://doi.org/10.53098/978-83-89900-73-9>
- Halamska, M. (2025). *Polska lokalna wobec ukraińskich uchodźców wojennych*. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN. <https://doi.org/10.53098/978-83-89900-90-6>
- Holling, S.C. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 4, 1–23. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Norris, F.H., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F., Pfefferbaum, R.L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
- Olsson, L., Jerneck, A., Thoren, H., Persson, J., O’Byrne, D. (2015). Why resilience is unappealing to social science: Theoretical and empirical investigations of the scientific use of resilience. *Science Advances*, 1(4). <https://doi.org/10.1126/sciadv.1400217>
- Pfefferbaum, B., Reissman, D., Pfefferbaum, R., Klomp, R., Gurwitch, R. (2005). Building resilience to mass trauma events. W: L. Doll, S. Bonzo, J. Mercy, D. Sleet (red.). *Handbook on Injury and Violence Prevention* (s. 347–358). Kluwer Academic Publishers.
- Podgórecki, A. (1998). *Socjologiczna teoria prawa* (Ł.M. Kwaśniewska, R. Smogór, tłum.). Interart.
- Sekuła, A. (2016). *System subwencjonowania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Spik, A. (2025). Rezyliencja: panaceum, moda czy oszustwo? Znaczenie i zastosowanie pojęcia w zarządzaniu organizacjami. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW*, (1(42)), 75–90. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2025.42.7>
- Stachewicz, K. (2010). Kryzys jako kategoria filozoficzna. *Teologia i Moralność*, 7, 7–16.
- Stępka, M. (2021). Rezyliencja jako paradygmat bezpieczeństwa w czasach przewlekłych kryzysów. *Przegląd Politologiczny*, 2, 105–117. <https://doi.org/10.14746/pp.2021.26.2.7>
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications.
- Sztompka, P. (2005). *Socjologia zmian społecznych* (J. Konieczny, tłum.). Wydawnictwo Znak.
- Szykuła-Piec, B. (2024). Rezyliencja i odporność w naukach o bezpieczeństwie. *Central European Journal of Security Studies*, 2(2), 7–18. <https://doi.org/10.15804/CEJSS.2024201>
- Śpiwak, R., Halamska, M. (2025). A stranger in my village: Ukrainian refugees in Poland’s rural areas. *Central and Eastern European Migration Review*, 14(2), 355–375. <https://doi.org/10.54667/ceemr.2025.33>
- Tisseron, S. (2024). *La résilience*. Presses Universitaires de France.
- Ustawa (1990). Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95; t.j. Dz.U. 2026 poz. 662).

- Ustawa (1997). Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
- Ustawa (1998). Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. 1998 nr 91 poz. 578; t.j. Dz.U. 2025 poz. 1684; Dz.U. 2026 poz. 252).
- Ustawa (2004). Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. 2004 nr 64 poz. 593; t.j. Dz.U. 2026 poz. 639).
- Ustawa (2007). Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590; t.j. Dz.U. 2026 poz. 574, 815).
- Ustawa (2013). Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz.U. 2013 poz. 1650; t.j. Dz.U. 2025 poz. 1079, 1794; Dz.U. 2026 poz. 203).
- Ustawa (2022). Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (Dz.U. 2022 poz. 583; t.j. Dz.U. 2025 poz. 337, 620, 621, 1301, 1794; 2026 poz. 203, 635).
- WiR (Wieś i Rolnictwo). (2020). *Wiejskie okruchy pandemii – społeczności i ich instytucje*, 3(188).
- Wysocki, J. (2008). Rola zasobów i umiejętności w kształtowaniu strategii rozwojowych przedsiębiorstwa. W: A. Herman, K. Poznańska (red.). *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych. Tom 1* (s. 307–328). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Yin, R.K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody* (J. Gilewicz, tłum.). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zakrzewska-Manterys, E. (1996). Odteoretycznianie świata społecznego. Podstawowe pojęcia teorii ugruntowanej. *Studia Socjologiczne*, 1, 6–25.
- Zebrowski, C. (2013). The nature of resilience. *Resilience*, 1(3), 159–173. <https://doi.org/10.1080/21693293.2013.804672>

Local Communities in a Crisis Situation: Resilience Workshops

Abstract

Aim of the work: The aim of this analysis was to assess the adaptive capacity of a local community – its resilience potential – as manifested through crisis-response measures taken during a crisis situation. Resilience – according to as been defined as a process combining a set of adaptive capacities with a positive trajectory of functioning and adaptation following a disruption.

Research method: The analysis is based on a case study describing the measures taken in an urban-rural commune during the first 100 days of Russia's invasion of Ukraine in February 2022. During this period, approximately 800 Ukrainian war refugees passed through the commune, of whom around 500 found shelter.

Key results: The following are described: the organisation of the commune's support structure (the crisis team), the procedure for receiving refugees, methods of gathering and

increasing resources (accommodation, material aid, food), and medical assistance. These were actions undertaken individually by residents and local institutions (local government, state and civil society organisations), coordinated by the crisis team.

Main conclusions: These actions were compared with the model of community resilience, comprising four interrelated sets of characteristics: level of economic development, social capital, information and communication, and social competence. It was found that local communities/local authorities have considerable – though not uniform – resilience potential.

Keywords: local community resilience, resilience model, Ukrainian war refugees, case study of a commune.