



ASHOKA
EVERYONE A CHANGEMAKER™



EFEKT SIECI **DLA DOBRA WSPÓLNEGO**

Autorka opracowania:

Martyna Rubinowska

Co-director and Head of Venture & Fellowship
Ashoka Poland



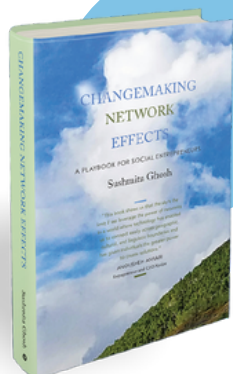
Ashoka jest największą i najstarszą na świecie siecią przedsiębiorczyń i przedsiębiorców społecznych. Tworzymy tę sieć z osób, które rozwiązują problemy społeczne i wzmacniają innych, żeby razem z nimi zmieniali rzeczywistość wokół. Naturalnym jest więc, że przyglądamy się sieciom i ich oddziaływaniom. Poszukujemy odpowiedzi na pytanie: jaką korzyść bycie w sieci przynosi jej członkom – Ashoka Fellows? Jak wpływa to na ich oddziaływanie społeczne? Czy i jak przybliża nas to do budowania świata, w którym każda osoba może być chanegmakerem?

Efekt sieci to pojęcie z ekonomii, które opisuje sytuację, w której im więcej osób korzysta z danej usługi lub systemu, tym większe korzyści odnoszą wszyscy użytkownicy sieci. W naszej analizie zastanawialiśmy się, czy i jak to zjawisko przejawia się w świecie społecznym.

Z doświadczenia osób przedsiębiorczych społecznie wiemy, że zmiany nie osiąga się w pojedynkę, a współpraca jest podstawą budowania dobra wspólnego. I z tego co widzimy, może być dobrym sposobem wykorzystania zmieniających się efektów sieciowych.

Niniejszy artykuł wnosi refleksję z trzech źródeł:

- książki *Changemaking Network Effects* autorstwa Sushmity Ghosh, która jest członkinią zarządu globalnej Ashoki;
- badania sieci członków i członkiń Ashoki w Polsce i naukowych wyników badania *The "Network Effect" in Management: Social Network Analysis*, przeprowadzonych przez dr. hab. Ryszarda Praszkię, który zakładał Ashokę w Polsce 30 lat temu;
- wykładu Kuby Wygańskiego, Senior Ashoka Fellow, seryjnego przedsiębiorcy społecznego, oraz z warsztatu z członkami społeczności Ashoki przeprowadzonego przez Agatę Stafiej-Bartosik i Martynę Rubinowską;



Książka "Changemaking Network Effects"

Zacznijmy od książki Sushmity, która jest swoistym zeszytem ćwiczeń wyciągniętych z doświadczeń członków i członkiń Ashoki (Ashoka Fellows) na całym świecie. Za Sushmitą definiujemy Sieć Changemakerską jako zespół połączeń składający się ze współzależnych społeczności, zjednoczonych wspólną wizją i zestawem wartości, która wykorzystywała efekty sieci do wprowadzania zmian, aby wyprzedzić i odpowiadać na systemowe problemy społeczne. Innymi słowy, żeby rozwiązać złożone problemy społeczne potrzeba sieci - takiej, która nieustannie się uczy, działa i przekształca.

Analizując Efekt Sieci Changemakerskich Sushmita Gosh wskazuje na 5 zasad, którymi powinny kierować się osoby wprowadzające zmiany i tworzące sieci. Mogą być one traktowane jak instrukcje odpowiedzi na społeczne wyzwania, w sposób włączający.

1

Stwórz nowe połączenia

Dobra sieć to nie tylko suma kontaktów – to strategicznie zaangażowany ekosystem, który rozwiązuje problemy systemowo. Kluczowe jest łączenie liderów, instytucji i osób z różnych środowisk wokół wspólnej, odważnej wizji. Lider sieci jej nie kontroluje, lecz inspiruje, umożliwia współpracę i podtrzymuje energię działania.

2

Zawrzyj w sieci podstawowe wartości

Skuteczne sieci opierają się na wartościach, które są rzeczywiście praktykowane, a nie tylko deklarowane. Wartości te powinny być obecne w codziennych decyzjach, języku i relacjach między uczestnikami. Przejrzystość i zaufanie wzmacniają kulturę odpowiedzialności i wspólnego działania.

3

Ułatw wszystkim udział

Sieć ma sens tylko wtedy, gdy każdy ma w niej swoją rolę i może wnieść wartość. Demokratyzacja zmiany oznacza zaproszenie ludzi do współtworzenia – nie tylko do uczestnictwa. Potrzebne są jasne cele, realne ścieżki działania i zachęty do współpracy.

4

Stwórz ścieżkę adaptacji

Skuteczne sieci nie są sztywne – umożliwiają dostosowanie i innowacje. Oparte są na zaufaniu, a nie na kontrolowaniu wszystkich procesów. Pozwalają też nowym liderom i osobom upowszechniającym rozwiązanie na rozwijanie własnych rozwiązań w ramach wspólnych zasad.

5

Otwieraj dostęp

Otwarty dostęp do danych i wspólne uczenie się wzmacniają cały system. Dobrze zaprojektowana sieć umożliwia śledzenie postępów, porównania, wspólne analizy i tworzenie dynamicznych rozwiązań. Dane to nie kontrola – to paliwo dla zaufania, rozwoju i lepszych decyzji.

Zasady opracowane przez Sushmitę oferują osobom wprowadzającym zmiany i będącymi gospodarzami i gospodyniami sieci narzędzia do budowania efektywnych, zintegrowanych ekosystemów. Dzięki strategicznemu zaangażowaniu, wartościom praktykowanym na co dzień, demokratyzacji procesu współtworzenia, elastyczności w adaptacji oraz otwartemu dostępowi do danych, liderki i liderzy mogą inspirować współpracę, wzmacniać zaufanie i odpowiedzialność, oraz współtworzyć dynamiczne rozwiązania. W rezultacie, sieci stają się bardziej efektywne, innowacyjne i zdolne do generowania trwałych, pozytywnych zmian społecznych.

Sushmita wyciąga swoje wnioski z analiz przypadków z sieci Ashoki. Jej książka jest pełna wzorcowych przykładów sieci, które z powodzeniem zaaranżowały połączenie kilku systemów, ich aktorów i zainteresowanych obywateli, aby służyć pozytywnym zmianom społecznym - takim jak „Zero bezdomności”.



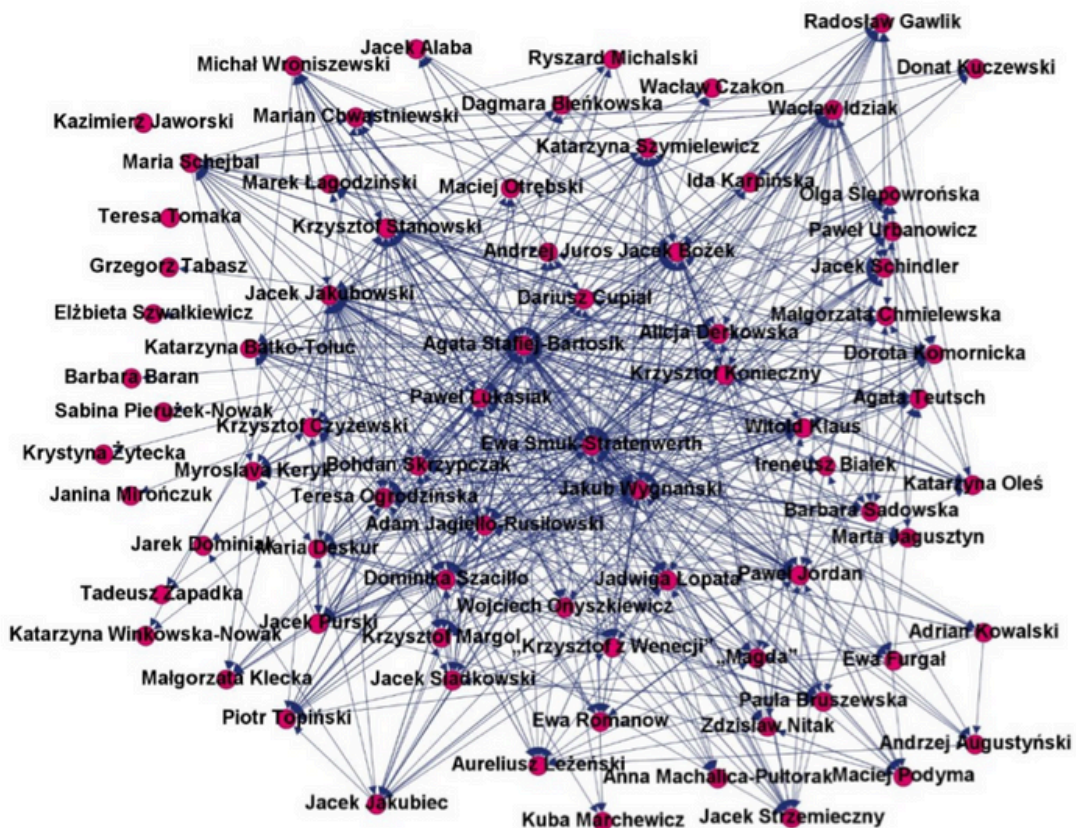
Czytając pracę Sushmity Gosh, przekładam jej obserwacje na rzeczywistość polskiej społeczności wokół Ashoki. Dzięki analizie sieci społecznych Ryszarda Praszki, wiemy już, że współpraca w sieci przybiera w praktyce różne formy.



Dr hab. Ryszard Praszkiel,
założyciel Ashoki w Polsce

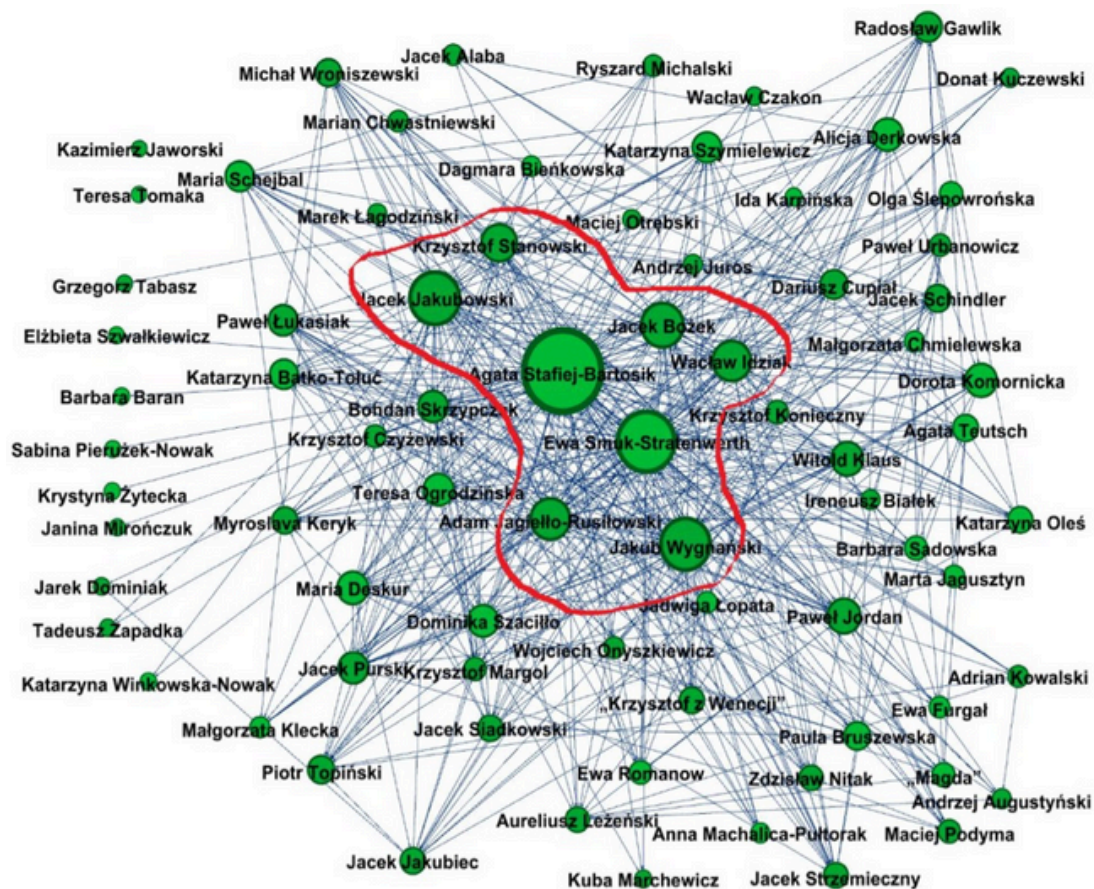
Dr hab. Ryszard Praszkiel, założyciel Ashoki w Polsce, wraz z jej obecnym zespołem, prowadził badanie, które pozwoliło rozpoznać warunki konieczne do osiągnięcia efektów sieciowych. Badanie dało podstawy do identyfikacji wpływu generowanego wyłącznie przez łączność między uczestnikami sieci. Przebadano 53 osoby (68,8% osób zaproszonych do badania). Następnie wykorzystano analizę sieci społecznych (Social Network Analysis) - czyli matematyczne narzędzie wartościowania właściwości sieci oraz pozycji poszczególnych uczestników.

Z badania wiemy, że członkinie i członkowie Ashoki w Polsce, poza kontaktami inicjowanymi przez biuro Ashoki w Polsce, są z sobą w kontakcie. Łącznie między Ashoka Fellows zmapowano 683 połączenia, gdzie średnio każda osoba ma blisko 9 połączeń z innymi osobami (8,87). Osoby, bez pośrednictwa biura Ashoki, dzieli 1,87 uściśnięcia ręki. A gęstość sieci, czyli liczba kontaktów w porównaniu do wszystkich teoretycznie możliwych kontaktów, to 11,7%. Diagram przedstawia połączenia pomiędzy poszczególnymi członkami i członkiniami sieci:



Graf połączeń 1

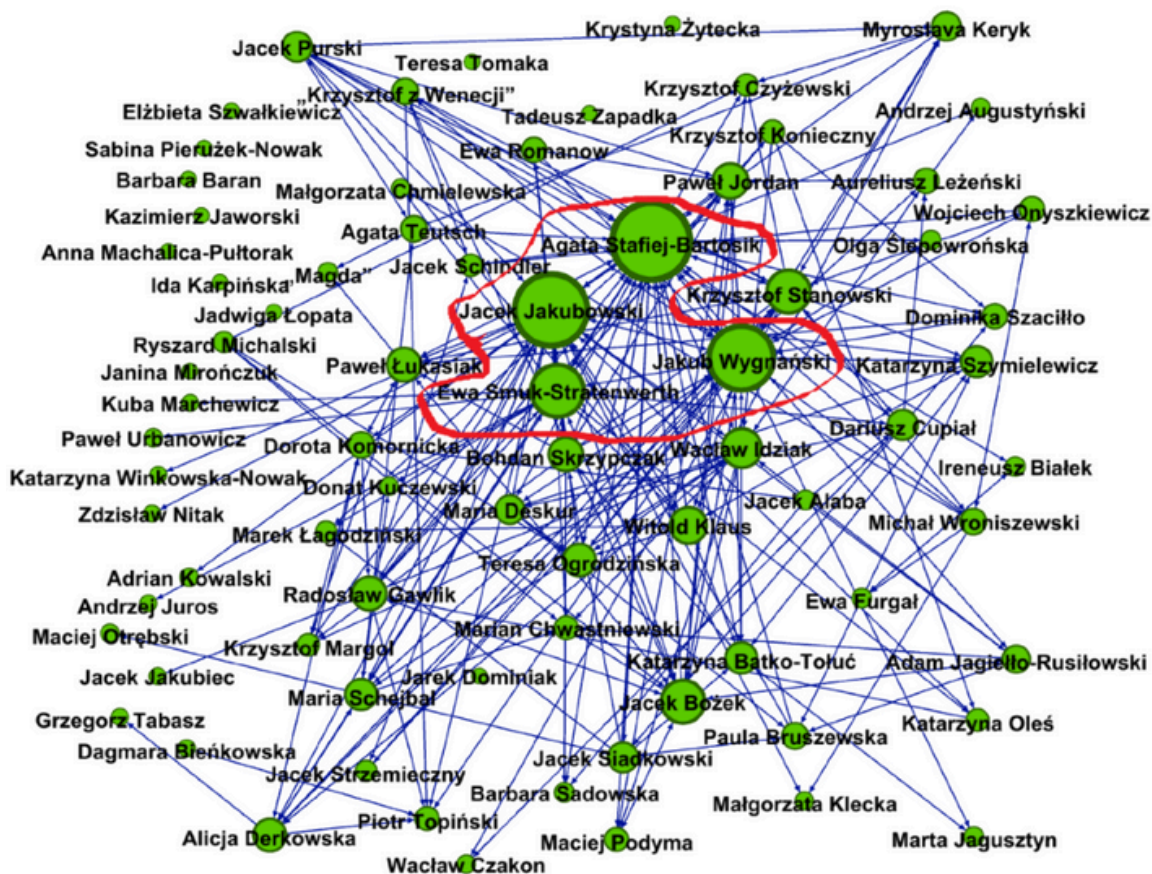
Są w sieci osoby, które mają zdecydowanie więcej połączeń, kontaktów od innych – od 42 aż do 112. Te osoby są swoistymi hubami, będąc zarówno inicjatorami, jak i odbiorcami największej liczby połączeń.



Graf połączeń 2



Dalsze wyniki badań wskazują także, że członkowie i członkinie Ashoki ze sobą współpracują. Łącznie zrealizowano 290 niezależnych inicjatyw lub projektów. W uśrednieniu można powiedzieć, że Ashoka Fellow w Polsce bez zaangażowania biura Ashoki współpracowali z blisko czterema innymi osobami w sieci (3,77). A gęstość współpracy, czyli liczba faktycznych współprac w porównaniu do wszystkich teoretycznie możliwych współprac to 5%. Okazuje się, że osoby będące hubami komunikacyjnymi często też są hubami współpracy. Te 290 wspólnych inicjatyw stanowi niewątpliwą wartość dodaną dla dobra wspólnego i wizji Ashoki, według której każda osoba może być changemakerem. Linie współpracy między członkami i członkiniami Ashoki są dodatkowymi dźwigniami wykraczającymi poza ich indywidualne projekty, budującymi dobro wspólne.



Graf połączeń 3

Ryszard Praszkiar opisuje proces rozwoju sieci: promowanie łączności, inicjowanie wielu połączeń, generowanie dynamicznej współpracy oraz tworzenie projektów dodających wartości, które wzmacniają misję Ashoki i cele indywidualne poszczególnych Ashoka Fellows. Zatem efekt sieci można uzyskiwać poprzez osiągnięcie kolejnych etapów. Poniższe kroki łączą się logicznie z pięcioma zasadami opisanymi przez Sushmitę Gosh.

→ **Pierwszy krok:**

Liczne inicjatywy budowania społeczności, które promują ducha koleżeństwa i rozwijają poczucie połączenia między osobami i organizacjami. Różnorodność wydarzeń zachęca do swobodnych dyskusji i wymiany pomysłów między osobami, co sprzyja chęci budowania połączeń.

→ **Drugi krok:**

Skuteczne sieci opierają się na wartościach, które są rzeczywiście praktykowane, a nie tylko deklarowane. Wartości te powinny być obecne w codziennych decyzjach, języku i relacjach między uczestnikami. Przejrzystość i zaufanie wzmacniają kulturę odpowiedzialności i wspólnego działania.

→ **Trzeci krok:**

Na podstawie intensywnej sieci łączności następuje autokatalityczny rozwój różnorodnych inicjatyw współpracy oddolnej peer-to-peer, widoczny w analizie sieci współpracy.

→ **Czwarty krok:**

Nowe inicjatywy peer-to-peer dodają wartości do głównej misji organizacji oraz do celów każdego uczestnika.

Podsumowując - dostrzegamy, że kluczowe jest budowanie atmosfery zaufania i koleżeństwa, która sprzyja swobodnej wymianie pomysłów i inicjowaniu pierwszych połączeń. Następnie sieć powinna wspierać rozwój spontanicznej, poziomej komunikacji peer-to-peer, bez odgórnego sterowania. Ważne jest także tworzenie przestrzeni do oddolnej współpracy, w której członkowie sami inicjują projekty odpowiadające ich potrzebom. Efektywna sieć nie tylko wzmacnia indywidualne cele uczestników, ale także przyczynia się do realizacji wspólnej misji organizacji.

Dla Ashoki obserwowanie budujących się połączeń, współprac i nie zawsze najbardziej oczywistych sojuszy między Ashoka Fellows jest największym powodem do radości i dumy, swoistym dowodem, że nasze działania mają sens i rzeczywiście kontrybuują do budowania świata, w którym jest więcej rozwiązań, niż problemów, a osoby mogą być sprawcze i podmiotowe. Ostatecznie, wartość sieci mierzy się jakością współpracy i wpływem generowanych inicjatyw, a nie tylko liczbą istniejących połączeń, jednak analiza SNA daje nam szersze spojrzenie, które chętnie uzupełniamy opowieściami i rezultatami poszczególnych współpracy.

Znając wynik badania SNA przeprowadzonego przez Ryszarda Praszkiere i książkę Sushmity Gosh, spotykaliśmy się z dwudziestoma osobami ze społeczności Ashoka Fellows z Polski i zaprosiliśmy ich do refleksji nad sieciami, które tworzą. Rozmowa koncentrowała się na znaczeniu budowania sieci kontaktów i relacji jako kluczowego elementu w działaniach społecznych, edukacyjnych i zawodowych. Podkreślano, że sieci nie powinny być traktowane jako sposób na szybkie korzyści, lecz jako przestrzeń współpracy, zaufania i długofalowego wspierania się nawzajem. Wartość sieci wynika z autentyczności relacji, gotowości do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, oraz zrozumienia, że każdy może coś wnieść i coś zyskać, niezależnie od etapu swojej drogi (w rozmowie uczestniczyły osoby będące w sieci Ashoki od 1995 i 2025 roku).



W rozmowie wybrzmiewała też idea „dawania przed braniem” – tworzenia relacji nie z myślą o tym, co można zyskać, lecz o tym, co można dać. Sieci są tym bardziej wartościowe, im bardziej są oparte na wspólnych wartościach, intencjach i działaniach. Szczególnie w kontekście działalności na rzecz dobra wspólnego sieci umożliwiają lepsze reagowanie na potrzeby, wzmacnianie wpływu i wzajemne uczenie się. To potwierdza zasadę wskazaną przez Sushmitę, by opierać sieć na wspólnych wartościach.

Podsumowując w punktach, Kuba Wygnański wspomniał:

„To jest sieć, która się buduje wokół tematu, jakiegoś celu, wartości, a nie na zasadzie: znam cię, więc cię wciągam do swojej sieci.”



Kuba Wygnański
Ashoka Fellow

01 Sieci powstają wokół konkretnych tematów i wartości

Sieci nie są przypadkowym zbiorem ludzi. Formują się wokół wspólnej misji, celu lub zestawu wartości. To sprawia, że uczestnicy sieci czują się połączeni czymś głębszym niż tylko interes zawodowy. Dzięki temu sieć może skutecznie mobilizować ludzi i zasoby do wspólnego działania.

02 Wartość sieci wynika z wzajemności i zaufania

Silna sieć opiera się na relacjach zbudowanych na zaufaniu, gdzie członkowie wzajemnie się wspierają. Zaufanie sprawia, że ludzie są bardziej skłonni dzielić się wiedzą, kontaktami czy pomocą. Wzajemność – czyli gotowość do dawania i otrzymywania – to klucz do trwałości i efektywności sieci. Jeden z uczestników spotkania powiedział:

„Wartość tej sieci jest wtedy, kiedy wszyscy ją współtworzą, kiedy mogą też coś z niej wynieść i coś do niej wnieść.”

Bill Drayton, założyciel Ashoki, nazywa to darem dawania. Jest to sytuacja, w której świadomie tworzy się mechanizmy włączające inne osoby, tak by mogły i chciały kontrybuować.



Bill Drayton
założyciel Ashoki

03 Sieć to nie struktura, a żywy organizm

Kolejną cenną myślą było:

„To nie jest sieć zbudowana jako struktura. To jest coś, co się buduje przez lata. To jest cały czas żywy organizm.”

Sieć nie jest zhierarchizowaną instytucją, lecz dynamicznym systemem relacji i współpracy. Może się rozwijać, zmieniać i adaptować do nowych wyzwań dzięki elastyczności swojej formy. To sprawia, że sieć jest odporna na kryzysy i potrafi szybko reagować na zmiany. Sytuacje graniczne z ostatnich lat: kryzys humanitarny na granicy polsko-białoruskiej, pandemia, pełnoskalowa wojna w Ukrainie, powódź pojawiały się w rozmowie jako przykłady wydarzeń, w których to nie państwo, ani duże organizacje, a sieci okazywały największą rezyliencję i zwinność w reakcjach.

04 Liderzy w sieci pełnią rolę gospodarzy, nie dyrektorów

W sieciach lider_ka nie zarządza, lecz stwarza przestrzeń, w której inni mogą wносить swój wkład. Przejawia się to w wypowiedzi: „W sieci jesteśmy gospodarzami. Ktoś tworzy przestrzeń, zaprasza do stołu, dba o rozmowę, uważność, ale nie zarządza.” Osoba leaderska działa jak facylitator, moderator, wspierając dostrojenie się członków do wspólnego działania, wzmacnia ich potencjał. Taka postawa sprzyja zaangażowaniu i współodpowiedzialności członków sieci, ale też wymaga konkretnych umiejętności, które można i należy świadomie rozwijać.



05 Siła sieci ujawnia się w momentach działania i współtworzenia

To, co odróżnia sieć od zwykłej grupy kontaktów, to zdolność do wspólnego tworzenia czegoś nowego. Jak wspominał Kuba Wygnański:

„Siła tej sieci to nie jest to, że znam kogoś i mogę do niego zadzwonić, tylko że ta osoba mnie zna i jest gotowa się zaangażować, coś wspólnie ze mną zrobić.”

Wartość sieci widać, gdy jej członkowie podejmują wspólne inicjatywy, wymieniają się zasobami lub wspierają się w kryzysach. Wspólne działanie cementuje relacje i zwiększa poczucie sprawczości.



Odnosząc się do wszystkich trzech źródeł refleksji o sieciach, dostrzegam, że tworzenie skutecznych sieci społecznych to nie tylko kwestia struktury czy technologii, ale przede wszystkim relacji, zaufania i wspólnej intencji. Zarówno analiza książki Sushmity Ghosh, badania Ryszarda Praszkiara, jak i refleksje z warsztatu z Ashoka Fellows pokazują, że najbardziej trwałe i wpływowe sieci powstają wokół wartości, celów i gotowości do współdziałania. To właśnie te czynniki czynią z sieci nieformalny, lecz niezwykle skuteczny mechanizm zmiany społecznej – oparty na współodpowiedzialności, otwartości i realnej współpracy.

Dojrzałe sieci nie opierają się na hierarchii, ale na wzajemnym wzmacnianiu się uczestników. Ich siłą nie jest liczba kontaktów, lecz jakość relacji i wspólnych działań, które z nich wynikają. Każda osoba wnosi coś unikalnego – wiedzę, doświadczenie, zasoby – i w zamian czerpie wsparcie, inspirację i nowe możliwości. Sieci działają najlepiej wtedy, gdy są elastyczne, żywe i zasilane energią wspólnego celu.

Bycie częścią sieci Ashoki daje Ashoka Fellows wymierne korzyści, które bezpośrednio wzmacniają ich wpływ społeczny. Wspólne projekty są możliwe właśnie dzięki efektowi sieci – im więcej changemakerów współdziała, tym szybciej powstają skalowalne i systemowe rozwiązania. Zjawisko efektu sieci doskonale działa w świecie społecznym – liczba i jakość połączeń między osobami wzmacnia ich indywidualne i zbiorowe możliwości. Projektując Changemaking Networks, uczymy się tworzyć otwarte, dynamiczne przestrzenie, gdzie każdy nowy uczestnik zwiększa siłę całej sieci i przyczynia się do przyspieszenia zmiany społecznej.

Dlatego warto nie tylko budować własne sieci, ale także aktywnie dołączać do tych już istniejących. Niezależnie od tego, czy jesteś liderką, ekspertem, aktywistką czy osobą dopiero zaczynającą swoją drogę – każda relacja może być zaczątkiem zmiany. Współpraca w ramach sieci pozwala działać skuteczniej, uzyskiwać życzliwe wsparcie, szybciej się uczyć i podejmować wyzwania, które w pojedynkę byłyby zbyt trudne. Sieć to przestrzeń wzajemności – i zaproszenie, by razem zmieniać świat.

