

Aleksandra Belina

OD FORMALIZMU DO AKTYWIZMU?

Skutki społeczne komercjalizacji i governmentalizacji
sektora pozarządowego w Polsce
(na przykładzie Warszawy i Wrocławia)



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Aleksandra Belina

OD FORMALIZMU DO AKTYWIZMU?

Skutki społeczne komercjalizacji
i governmentalizacji sektora pozarządowego
w Polsce (na przykładzie Warszawy i Wrocławia)

ROZPRAWA DOKTORSKA PRZYGOTOWANA POD KIERUNKIEM
DR. HAB. SŁAWOMIRA ŁODZIŃSKIEGO, PROF. UW



KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO



Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności –
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw
Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030



RECENZJA dr hab. Magdalena Szafranek

REALIZACJA PROCESU WYDAWNICZEGO I DRUK atonce.pl

REDAKCJA JĘZYKOWA I KOREKTA Barbara Ziemer

PROJEKT, SKŁAD I ŁAMANIE Marta Turska, Tomasz Smółka

SERIA **Studia nad Społeczeństwem Obywatelskim**

Dysertacje laureatów konkursu na najlepsze rozprawy doktorskie
poświęcone społeczeństwu obywatelskiemu

REDAKTOR NACZELNY WYDAWNICTWA NIW-CRSO dr Konrad Burdyka

© Copyright by Narodowy Instytut Wolności –

Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2024

ISBN 978-83-972960-1-5

DOI 10.54253/NIW2024.Od_formalizmu_do_aktywizmu

Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa
Obywatelskiego, al. Jana Pawła II 12, 00-124 Warszawa

Spis treści

Podziękowania	7
Streszczenie	9
From formalism to activism? Summary	11

Wprowadzenie	13
------------------------	----

ROZDZIAŁ I

Przemiany trzeciego sektora. Procesy governmentalizacji i komercjalizacji organizacji pozarządowych	21
1.1. Wstęp	21
1.2. Izomorfizm i hybrydyczność organizacji pozarządowych	23
1.3. Governmentalizacja organizacji pozarządowych	26
1.4. Komercjalizacja organizacji pozarządowych	28
1.4.1. Przyczyny komercjalizacji organizacji pozarządowych	30
1.4.2. Definicje i przejawy komercjalizacji organizacji pozarządowych	35
1.4.3. Profesjonalizacja organizacji pozarządowych	38
1.4.4. Konsekwencje komercjalizacji organizacji pozarządowych	41
1.5. Percepcja pracy w organizacjach pozarządowych	55
1.6. Podsumowanie	60

ROZDZIAŁ II

Społeczeństwo obywatelskie – między trzecim sektorem

a nieformalnymi inicjatywami oddolnymi	63
2.1. Wstęp	63
2.2. Dyskusje wokół rozumienia pojęcia „społeczeństwo obywatelskie”	64
2.3. Trzeci sektor i organizacje pozarządowe	73
2.4. Organizacje pozarządowe wobec nieformalnych inicjatyw oddolnych	80
2.5. Czwarty sektor – nieformalne inicjatywy oddolne	87
2.6. Podsumowanie	93

ROZDZIAŁ III

Warunki funkcjonowania

organizacji pozarządowych w Polsce	95
3.1. Wstęp	95
3.2. Komerccjalizacja i governmentalizacja organizacji pozarządowych w Polsce	96
3.3. Kontekst polityczny i polityka rządu wobec trzeciego sektora w Polsce	101
3.4. Pandemia COVID-19 i zmiany funkcjonowania organizacji pozarządowych	111
3.5. Podsumowanie	124

ROZDZIAŁ IV

Założenia i materiały badawcze. Metodologia badań

4.1. Wstęp	125
4.2. Stan badań nad społeczeństwem obywatelskim w Polsce	128
4.3. Ramy teoretyczne	131
4.4. Założenia badawcze	134
4.5. Opis badanej zbiorowości	137
4.6. Metodologia i przebieg badań	141
4.7. Kwestie etyczne badania: pozycja i rola badacza	148
4.8. Podsumowanie	150

ROZDZIAŁ V

Indywidualne przyczyny odchodzenia

z organizacji pozarządowych	153
5.1. Wstęp	153
5.2. Problemy zdrowotne	154
5.3. Między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym: przeciążenie pracą w organizacjach pozarządowych .	170
5.4. Okres zmian życiowych w karierze zawodowej rozmówców	183
5.5. Konflikty personalne i różnice charakterów	192
5.6. Poczucie niedocenyenia i zwątpienia	198
5.7. Podsumowanie	206

ROZDZIAŁ VI

Przyczyny organizacyjno-systemowe odchodzenia

z organizacji pozarządowych	209
6.1. Wstęp	209
6.2. Przywództwo, sposób zarządzania i podejmowania decyzji	213
6.3. Poziom wynagrodzenia i warunki zatrudnienia	223
6.4. Kultura milczenia w organizacji	243
6.5. Bariery zewnętrzne (systemowe) – sposób finansowania organizacji pozarządowych w Polsce .	258
6.6. Napięcie między oczekiwaniami etosowymi a rzeczywistością pracy	275
6.7. Rutyna pracy w organizacji pozarządowej a poszukiwanie oddolnej aktywności.	293
6.8. Podsumowanie	305

ROZDZIAŁ VII

Zakończenie	309
------------------------------	------------

Bibliografia	317
Wykaz tabel	373
Aneksy	375

Podziękowania

Praca naukowa jest bezsprzecznie kolektywnym dziełem wielu osób i niezliczonych doświadczeń. Tworzenie ma charakter społeczny, a jego pokłosie stanowi rodzaj „społecznego indywiduum”. Metaforycznie współautorami tej książki są zarówno moi rozmówcy i rozmówczynie, jak i badacze, których teksty oraz opinie wpłynęły na kształt niniejszej pracy.

Charakterystyką badań jakościowych, opartych na technice wywiadu, jest wejście w specyficzny dialog z osobami badanymi, poprzedzony ich zgodą i możliwy tylko dzięki ich zaufaniu oraz otwartości. Za przywilej rozmowy z byłymi pracownikami i pracowniczkami organizacji pozarządowych, a także aktywistami i aktywistkami chciałabym serdecznie podziękować – bez Waszej szczerości, poświęconego czasu oraz ufności w użyteczność projektu badawczego ta praca nigdy by nie powstała.

Książka ta jest rezultatem kilkuletnich badań prowadzonych pod opieką Profesora Sławomira Łodzińskiego. Motywujący, życzliwy i chętny do dzielenia się wiedzą promotor to prawdziwy skarb. W tym miejscu pragnę mu szczerze podziękować, nie tylko za ogrom przekazanej wiedzy, lecz także za godną podziwu postawę i wiarę w sukces młodych badaczy.

Mam również osobisty dług wdzięczności wobec bliskich osób, które wspierały mnie na różnych etapach powstawania książki, w szczególności wobec Tomka – za jego gotowość do prowadzenia niekończących się dyskusji, ufność w sukces badań i wnikliwą lekturę pracy. Dziękuję także niezastąpionemu Bartkowi za wykonanie zdjęć.

Wyrażam wdzięczność zespołowi redakcyjnemu za profesjonalną, partnerską współpracę, dzięki której publikacja przyjęła ten właśnie kształt.

Choć w trakcie powstawania tej pracy naukowej towarzyszyło mi wiele wspierających osób, za wszelkie błędy i niedociągnięcia odpowiada w pełni autorka.

Streszczenie

Celem mojej rozprawy doktorskiej było ustalenie przyczyn odchodzenia pracowników organizacji pozarządowych, którzy po ich opuszczeniu nadal realizują działania społeczne, jednakże w ramach nieformalnych inicjatyw oddolnych. W rozprawie rozważam, czy podejmowanie aktywności obywatelskiej w inicjatywach oddolnych było spowodowane zniechęceniem badanych aktywistów do pracy w organizacjach pozarządowych. Główną myślą rozprawy jest to, że badane osoby odeszły z organizacji pozarządowych w wyniku splotu przyczyn indywidualnych i organizacyjno-systemowych. Wśród przyczyn organizacyjno-systemowych szczególną rolę odgrywały negatywne konsekwencje urzędowania (governmentalizacji) i komercjalizacji organizacji pozarządowych w Polsce. Mowa jest tutaj z jednej strony o rosnącej zależności organizacji pozarządowych od środków publicznych i upodabnianie się tychże organizacji do podmiotów administracji państwowej (por. Rymśza A. 2013), czyli tzw. governmentalizacja, oraz o zbliżaniu się działalności organizacji pozarządowych do podmiotów komercyjnych poprzez adaptację metod i wartości rynkowych w sposobie zarządzania organizacją (Wygnański 2008), czyli komercjalizacji – z drugiej strony.

Badalam proces odchodzenia osób z zasobnych organizacji będących miejscem pracy relatywnie dużych zespołów, które stawały przed wyzwaniem dotyczącym profesjonalizacji, komercjalizacji oraz urzędowania bądź przez nie przechodziły. Odejścia tych osób były najczęściej reakcją na konflikt wartości zauważony przez badanych w funkcjonowaniu tych organizacji oraz na brak zbieżności oczekiwań badanych dotyczących sposobu działania

i rozwoju organizacji pozarządowych z rzeczywistością pracy wewnątrz tych organizacji. Jednocześnie dla wielu rozmówców praca w organizacjach pozarządowych była osobistym doświadczeniem formatywnym. Mimo dostrzegania wyzwań i problemów na poziomie jednostkowym, organizacyjnym i systemowym badani podkreślali również korzyści działania organizacji pozarządowych oraz ich potencjał, zarówno na poziomie osobistym, jak i szerszym – społecznym.

W swojej rozprawie doktorskiej wykorzystywałam różnorodne źródła informacji, a szczególne znaczenie ma literatura anglojęzyczna, podejmująca tematykę komercjalizacji oraz urzędowania organizacji pozarządowych w krajach Europy Zachodniej i USA. Podstawowym źródłem moich badań były jednak pogłębione wywiady przeprowadzone przeze mnie w latach 2019–2022 na grupie 31 rozmówców, byłych pracowników organizacji pozarządowych.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, komercjalizacja, governmentalizacja, społeczeństwo obywatelskie, Polska

From formalism to activism?

The societal outcomes of the commercialisation and governmentalisation of the NGO sector in Poland on the examples of the cities of Warsaw and Wrocław

Summary

The purpose of this doctoral thesis was to establish what causes the employees of non-governmental organisations to leave, but who continue to be socially engaged, albeit within the framework of informal grassroots initiatives. The thesis contemplates whether their engagement with civic activism in grassroots initiatives was caused by the disenchantment of the interviewed activists with working in non-governmental organisations. The keynote of the thesis is that the interviewees left the non-governmental organisation as a result of individual reasons and organisational and systemic reasons coming together. Of the organisational and systemic reasons, the main role was played by the negative consequences of the governmentalisation and commercialisation of non-governmental organisations in Poland. Governmentalisation is defined as a process of growing dependence of non-governmental organisations from public funding and converging these organisations with public authorities (Rymsza 2013). Commercialisation, on the other hand, describes a phenomenon of adapting commercial methods and market values by non-governmental organisations (Wygnański 2008).

The paper studies the process of employees leaving well-funded organisations that were a place of work for relatively large teams, which organisations were undergoing or facing the challenges of professionalisation, commercialisation, and governmentalisation. Their leaving the organisations was most often a reaction to a conflict of values the interviewees perceived in the functioning of said organisations and a lack of coherence between the expectations the interviewees had as to the *modus operandi* and development of the non-governmental organisations compared against the reality of working within these organisations. At the same time, for many interviewees working in non-governmental organisations was a personal formative experience. In spite of perceiving the challenges and problems on the individual, organisational, and systemic levels, the interviewees also stressed the beneficial aspects of the non-governmental organisations' activities as well as their potential, both on the personal level, as well as a broader societal level.

The thesis employs various sources of information, with particular importance given to English-language literature on the subject of commercialisation and governmentalisation of non-governmental organisations in Western Europe and The United States. The method of qualitative research is employed. The main source of data are in-depth semi-structured interviews carried out on a group of 31 interviewees (former employees of non-governmental organisations) in the years 2019 to 2022.

Key words: non-governmental organisations, commercialisation, governmentalisation, civil society, Poland

Wprowadzenie

Przystępując do pisania rozprawy doktorskiej, nie przypuszczałam, jak często i w jak znaczący sposób aktywność obywatelska będzie odbiciem szerszych przemian i kryzysów społecznych.

Po pierwsze, wybuch pandemii COVID-19 wywołanej przez koronawirusa SARS-CoV-2 wywołał masowe akty solidarności w postaci zarówno zinstytucjonalizowanych, jak i nieformalnych inicjatyw oddolnych. Był równocześnie okresem ograniczenia (samo)organizacji społecznej z uwagi na zakaz gromadzenia się mający na celu zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego. Pandemia sprawiła, że na nowo zaczęto stawiać pytania o to, czym jest społeczeństwo obywatelskie, solidarność i wspólnota. Doprowadziła również do przemian na rynku pracy oraz zmian percepcji pracy, o których piszę szerzej w rozdziale trzecim.

Po drugie, obecne konflikty ideologiczno-polityczne (m.in. dotyczące zmian klimatycznych czy projektu ustawy zaostrzającej prawo aborcyjne) doprowadziły w Polsce do zwiększonej mobilizacji społecznej w postaci strajków, marszy i protestów. Różnorodne formy mobilizacji społecznej, widoczne w ostatnich latach na terenie całego kraju, prowokują pytania o stan polskiego społeczeństwa obywatelskiego oraz – być może – potrzebę redefinicji powielanej przez kilka dekad hipotezy o biernym i słabym społeczeństwie obywatelskim w Polsce (por. Jacobsson i Korolczuk 2017).

Po trzecie, konflikt zbrojny w Ukrainie, rozpoczęty 24 lutego 2022 roku przez Federację Rosyjską, doprowadził do kryzysu humanitarnego oraz ucieczki kilku milionów uchodźców z Ukrainy, z których większość znalazła schronienie na terenie naszego

kraju. Od pierwszego dnia wojny Polska stała się symbolem precedensowej mobilizacji społecznej oraz aktów solidarności z Ukrainą. Szczególnie w pierwszych miesiącach inwazji tysiące obywateli, grup nieformalnych oraz organizacji – w tym organizacji pozarządowych – zaangażowało się na rzecz pomocy ofiarom wojny.

Po czwarte, moje badania realizowałam w okresie rządów koalicji Zjednoczonej Prawicy oraz zmian polityki wobec organizacji pozarządowych, których znakiem rozpoznawczym jest powołanie – z inicjatywy wicepremiera Piotra Glińskiego, przewodniczącego Komitetu ds. Pożytku Publicznego – Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.

Konsekwencją wyżej wymienionych wydarzeń – a także splotu innych czynników – jest widoczne w ostatnich latach „otwarcie się” dyskursu wokół wypalenia zawodowego wśród pracowników organizacji pozarządowych.

Badania prowadziłam więc w okresie wzmożonej aktywności społecznej w postaci licznych przejawów solidarności oraz wsparcia ze strony zarówno spontanicznych, nieformalnych inicjatyw oddolnych, jak i profesjonalizowanych organizacji pozarządowych. Z drugiej jednak strony czas ten charakteryzuje brak stabilności ekonomicznej, poczucie niepewności swojej pozycji na rynku pracy (Krause 2021, Stantcheva 2021) oraz zjawisko „wielkiej rezygnacji” (ang. *Great Resignation*), czyli masowego odchodzenia pracowników różnych branż i sektorów z dotychczasowego miejsca pracy, obejmujące coraz większe obszary globu (Christian 2021). Skutki przemian odczuwają również pracownicy organizacji pozarządowych, zmagający się m.in. z obniżoną motywacją i satysfakcją z pracy, wyższym poziomem stresu oraz zwiększoną liczbą zadań w stosunku do poprzednich lat (Charycka i Gumkowska 2020, 2021).

W odpowiedzi na zainteresowanie zróżnicowanymi przejawami aktywności społecznej w literaturze i publicystyce przeważają opisy motywacji aktywistów czy społeczników (etap „wejścia”), a także sposoby ich działań, formy oraz bariery

i korzyści zaangażowania się (etap „działania”). Jednocześnie, w polskich badaniach dotyczących organizacji pozarządowych oraz niesformalizowanych inicjatyw oddolnych, nie znalazłam monografii podejmujących tematykę odchodzenia (etap „wyjścia”), która wydaje się szczególnie istotna w kontekście zarysowanych powyżej trendów. W odpowiedzi na tę dostrzeżoną przeze mnie lukę badawczą celem rozprawy doktorskiej uczyniłam ustalenie przyczyn odchodzenia z organizacji pozarządowych pracowników, którzy – po opuszczeniu tych organizacji – nadal realizują działania społeczne, jednakże w ramach nieformalnych inicjatyw oddolnych. Główne pytanie badawcze, które stawiam w pracy, to: Jakie są przyczyny rezygnacji badanych osób z działalności w organizacjach pozarządowych? W rozprawie starałam się również zweryfikować, czy podejmowanie aktywności obywatelskiej w inicjatywach oddolnych powodowane jest m.in. zniechęceniem badanych osób do pracy w określonych organizacjach pozarządowych.

Głównym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych przeze mnie badań jest to, że osoby te odeszły z organizacji pozarządowych w wyniku splotu przyczyn indywidualnych i organizacyjno-systemowych. Wśród przyczyn organizacyjno-systemowych szczególną rolę odgrywają natomiast negatywne konsekwencje urzędowania (governmentalizacji) i komercjalizacji organizacji pozarządowych w Polsce. Tytułowe skutki społeczne urzędowania i komercjalizacji badanych polskich organizacji pozarządowych to m.in. brak satysfakcji pracowników NGO-sów z wykonywanej pracy oraz sposobu działania organizacji, wypalenie zawodowe, a w konsekwencji nierzadko rezygnacja członków zespołu z pracy w trzecim sektorze. Ponadto, wśród omawianych w mojej rozprawie skutków znajduje się także obecny w badanych organizacjach model pracy projektowej, przyczyniający się do niepewności i prekaryzacji zatrudnienia oraz pojawianie się napięć wewnątrz organizacji, depersonalizacja relacji czy kultura milczenia.

W pracy staram się rozszerzyć dominujące w literaturze rozumienie społeczeństwa obywatelskiego, w świetle którego jest ono tożsame z organizacjami pozarządowymi (por. Radiukiewicz

2016). Praca ma również za zadanie weryfikację, czy nieformalne działania podejmowane przez badanych aktywistów stanowią rodzaj reakcji na profesjonalizację, urzędowienie i komercjalizację organizacji pozarządowych. W rozprawie rozważam, czy podejmowanie aktywności obywatelskiej w inicjatywach oddolnych powodowane jest (między innymi) zniechęceniem badanych aktywistów do określonych organizacji pozarządowych i ich percepcją jako podmiotów realizujących partykularne cele i co za tym idzie pozbawionych troski o szerszą wspólnotę (por. Dudkiewicz 2009).

Co istotne, wnioski z moich badań nie mogą być uznane za diagnozę całego sektora pozarządowego oraz – szeroko pojętego – społeczeństwa obywatelskiego w kraju. Praca ta nie rości sobie praw do jednoznacznej ich oceny. Rozprawa ma jednakże zasygnalizować – na przykładzie konkretnej grupy badanych środowisk – przykłady przemian i różnic występujących w ramach organizacji pozarządowych i nieformalnych inicjatyw oddolnych, rzutujących na jednostkowe decyzje o rodzaju aktywności społecznej lub zawodowej.

Tematyka pracy wymagała więc przyjrzenia się nie tylko działaniom organizacji pozarządowych, lecz również nieformalnym inicjatywom oddolnym. Tym samym ujęty w rozprawie problem społeczny, jakim jest aktywność byłych i obecnych pracowników trzeciego sektora w oddolnej, pozainstytucjonalnej sferze, warunkuje „dwutorowość” narracji. Dlatego rozprawa może zatem wnieść istotny wkład w dotychczasowe debaty o rozwoju – szeroko pojętego – społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, otwierając dyskusję o rzadko poruszanej tematyce, usytuowanej na granicy rozważań o trzecim sektorze i nieformalnych inicjatywach oddolnych.

Stosuję zamiennie w mojej pracy zarówno określenie „organizacje pozarządowe”, jak i określenie „trzeci sektor”, świadoma możliwych różnic między nimi oraz zróżnicowanych podejść definicyjnych wynikających z odmiennych kontekstów kulturowych,

prawnych i politycznych, które omawiam w rozdziale drugim¹. Korzystam również z rozpowszechnionych w polskiej literaturze form synonimicznych, takich jak „organizacje non-profit”, „NGO-sy”, odwołujących się do anglojęzycznych pojęć. W części empirycznej oraz fragmentach rozprawy, w których odwołuję się zaś do badanych organizacji, używam określenia „organizacje pozarządowe” (w wąskim rozumieniu, przyjmowanym m.in. w badaniach Stowarzyszenia Klon/Jawor) lub (jako ekwiwalent) frazy „fundacje i stowarzyszenia”.

W pracy korzystam również z określenia „czwarty sektor” w rozumieniu m.in. Piotra Żuka (2001). Na tzw. czwarty sektor składają się nieformalne inicjatywy oddolne, których istotę stanowi brak zhierarchizowanej struktury, brak wyraźnego ośrodka decyzyjnego, oddolność działań oraz stosunkowo duża elastyczność i dynamika, jeśli chodzi o reakcję na pojawiające się problemy. Pojęcie „czwarty sektor” odwołuje się do omawianej w rozdziale drugim klasycznej koncepcji Amitaia Etzioniego, w świetle której pierwszy sektor tworzą instytucje rządowe, drugi sektor odpowiada podmiotom biznesowym, na trzeci zaś składają się organizacje pozarządowe (1973).

Część pierwsza – teoretyczna – poświęcona jest kwestiom definicyjnym, a także przywołanym na początku wprowadzenia głębokim, globalnym i krajowym przeobrażeniom polityczno-społecznym, mającym wpływ na obecny kształt organizacji pozarządowych i inicjatyw nieformalnych w Polsce (rozdział pierwszy „Przemiany trzeciego sektora. Procesy governmentalizacji i komercjalizacji organizacji pozarządowych”, rozdział drugi „Społeczeństwo obywatelskie – między trzecim sektorem a nieformalnymi inicjatywami oddolnymi” oraz rozdział trzeci „Warunki funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce”).

¹ W rozdziale drugim opisuję problematykę terminologii stosowanej przeze mnie w rozprawie, a także ogólnie w literaturze, zarówno w odniesieniu do zinstytucjonalizowanej, jak i nierejestrowanej aktywności społecznej, w ramach badań nad szeroko pojętym społeczeństwem obywatelskim.

Część druga – empiryczna – zawiera opis badanej zbiorowości i celu badań, problemów, metod oraz technik badawczych. Określona zostaje także subdyscyplina oraz perspektywa teoretyczna, w jakiej sytuują się badania podejmowane w pracy, wraz z uzasadnieniem dokonanych wyborów empirycznych (rozdział czwarty „Metodologia badań”). Następnie analizuję materiał badawczy, wykorzystując ramę interpretacyjną opartą na dychotomii jednostkowych i ponadjednostkowych przyczyn skłaniających moich rozmówców do odejścia z organizacji pozarządowych (rozdział piąty „Indywidualne przyczyny odchodzenia z organizacji pozarządowych” oraz rozdział szósty „Przyczyny organizacyjno-systemowe odchodzenia z organizacji pozarządowych”).

W rozprawie wykorzystałam zróżnicowane źródła informacji, w tym polską i zagraniczną literaturę przedmiotu, badania dotyczące społeczeństwa obywatelskiego, wybrane akty prawne, a także źródła internetowe oraz publicystyczne. Szczególne znaczenie mają liczne źródła anglojęzyczne, podejmujące tematykę komercjalizacji oraz urzędowania organizacji pozarządowych, a także wyzwani i specyfiki sposobów zarządzania tymi organizacjami – tematykę, która w polskich źródłach nie jest jeszcze tak powszechna.

W swoim badaniu wykorzystałam kilka paradygmatów badawczych. Badania moje wpisane zostały w perspektywę konstruktywistyczną, która podkreśla „konieczność odczytania, zrozumienia i skutecznego przekształcania otaczającego nas i zmieniającego się świata” (Theiss 2010: 1). W takim podejściu wiedza nie jest czymś obiektywnym i zewnętrznym wobec jednostek, lecz społecznym przekształceniem rzeczywistości. W myśl tego paradygmatu „założono, że nowe instytucje społeczne [...] tworzone są na drodze obiektywizacji subiektywnych postrzeżeń, które dokonywały się w trakcie niezliczonych, codziennych interakcji” (Skrzypczak 2015a: 184).

Pracę można umiejscowić także w paradygmacie aktywistycznym, który zakłada osobiste zaangażowanie badacza, zmierza do zmian społecznych oraz upodmiotowienia badanych jednostek (Creswell 2013). Założyłam, że badanie może przyjmować

w niektórych przypadkach charakter badania aktywizującego, w którym badany staje się współbadaczem i razem z badaczem (lub niezależnie) dokonuje analizy i rewizji własnych doświadczeń, a także „udostępnia ukryte struktury poznawcze dotyczące [...] fragmentów rzeczywistości społecznej” (Gliński 2006: 45).

Jednocześnie tekst ma charakter pragmatyczny, gdyż kładzie nacisk na praktyczną, realną możliwość rozwiązywania problemów i działania ku temu prowadzące (por. Kvale 2010). Analiza działalności aktywistów spoza organizacji pozarządowych może posłużyć jako sugestie dla środowiska skupionego wokół trzeciego sektora oraz jako wskazanie możliwych kierunków działań, mogących uchronić zaangażowanie społeczne od ujmowania *stricte* funkcjonalnego, w kategoriach swoistej transakcji, a także pogłębić współpracę oraz wzajemne zrozumienie przedstawicieli inicjatyw nieformalnych i organizacji pozarządowych.

Zrealizowane badania miały charakter jakościowy. Podstawowym źródłem danych były pogłębione wywiady częściowo ustrukturyzowane, przeprowadzone w latach 2019–2022. Moi rozmówcy byli przede wszystkim osobami zaangażowanymi społecznie, refleksyjnymi, a także kierującymi się specyficznym etosem i jednocześnie oczekującymi, że etos ten będzie stanowił podstawę działania organizacji pozarządowych, w których pracowali.

Badałam proces odchodzenia osób z zasobnych organizacji będących miejscem pracy relatywnie dużych zespołów², które potencjalnie stawały przed wyzwaniem dotyczącymi profesjonalizacji, komercjalizacji oraz urzędowania bądź przez nie przechodziły. Analiza wywiadów ukazała przemiany od etosu do biurokratyzacji większości badanych organizacji pozarządowych, a także rozbieżne postawy rozmówców – od instrumentalnego traktowania miejsca pracy po apologię trzeciego sektora.

Procesy odchodzenia członków i pracowników z organizacji pozarządowych były najczęściej reakcją na:

² Szczegółową charakterystykę badanych zbiorowości przedstawiam w rozdziale czwartym.

- konflikt wartości zauważony przez badanych w funkcjonowaniu tych organizacji;
- brak zbieżności oczekiwań badanych dotyczących sposobu działania i rozwoju organizacji pozarządowych z zastaną rzeczywistością wewnątrz tych organizacji.

Wyniki mojego badania wskazują na współistnienie przyczyn osobistych i organizacyjno-systemowych, prowadzących do odchodzenia z organizacji pozarządowych badanych osób. Jednocześnie, co istotne, dla wielu rozmówców praca w organizacjach pozarządowych była doświadczeniem formatywnym. Mimo dostrzegania wyzwań i problemów na poziomie jednostkowym, organizacyjnym i systemowym moi badani w większości podkreślali również korzyści działania organizacji pozarządowych oraz ich potencjał, zarówno na poziomie osobistym, jak i szerszym – społecznym.

Jako uczestniczka i obserwatorka zarówno nieformalnych inicjatyw oddolnych, jak i organizacji pozarządowych w Polsce wyrażam – odzwierciedloną w niniejszej rozprawie – wiarę w moc sprawczą szeroko pojętej (samo)organizacji społecznej, obecną niezmiennie pomimo przedstawionych barier oraz problemów, pojawiających się na styku dwóch przenikających się światów, jakimi są organizacje pozarządowe i niesformalizowana działalność społeczna. W ponad dziesięcioletnim doświadczeniu współpracy (w roli wolontariuszki, koordynatorki, członkini i obserwatorki) z organizacjami pozarządowymi i grupami nieformalnymi w poszczególnych krajach europejskich (Polsce, Francji, Niemczech i Serbii) dostrzegałam zarówno siłę, jak i słabości oraz podobieństwa i różnice obu form działania. Wiedzę czerpałam zatem nie tylko z fachowej literatury, lecz również z krajowych i zagranicznych doświadczeń, obserwacji i wielu inspirujących dyskusji wokół nieformalnych inicjatyw oddolnych oraz organizacji pozarządowych. W rozprawie starałam się unikać zarówno idealizacji, jak i bezpodstawnej krytyki zróżnicowanych przejawów aktywności trzeciego oraz „czwartego” sektora.

ROZDZIAŁ I

Przemiany trzeciego sektora. Procesy governmentalizacji i komercjalizacji organizacji pozarządowych

„Udawanie, że jakakolwiek instytucja jest nieomylna,
czy że istnieje niepodważalna pewność w podejmowane działania,
jest uciekaniem od rzeczywistości”³
Joseph E. Stiglitz

1.1. Wstęp

Trzeci sektor jest opisywany w opozycji wobec pozostałych dwóch wyróżnionych sfer instytucjonalnych, tj. sektora państwowego oraz prywatnego. Początkowy rozwój sektora pozarządowego odpowiadał teoretycznemu opisowi i kształtował się w oparciu o odrębność oraz unikalność każdej z trzech sfer (administracji państwowej, biznesu i organizacji non-profit). Jednakże już w latach 70. ubiegłego wieku, początkowo jedynie w Stanach

³ Tłumaczenie własne autorki. Cytat w oryginale brzmi: „To pretend that any institution is infallible, or that there is perfect confidence in the actions being undertaken, is to fly in the face of reality”. Źródło: J.E. Stiglitz, (1999). *On liberty, the right to know, and public discourse: The role of transparency in public life* [online] s. 23. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/436941546609601734/pdf/WP-Stiglitz-right-to-know-OUO-9.pdf>.

Zjednoczonych, a następnie w innych regionach świata, dokonała się ewolucja, prowadząca do zerwania z dotychczasowym modelem funkcjonowania trzeciego sektora. W uproszczeniu polega ona na stopniowym zbliżaniu się modelu działania organizacji pozarządowych do modeli charakterystycznych dla administracji publicznej i biznesu. Mamy do czynienia z izomorfizacją, czyli upodabnianiem się organizacji różnego typu do siebie, któremu towarzyszy przejmowanie cech mocniejszych organizacji pełniących rolę partnerów. Proces ten prowadzi do utraty tradycyjnych cech organizacji społecznych (Rymsza A. 2013⁴). Dwoma jego przejawami, opisanymi w tym rozdziale, są governmentalizacja oraz komercjalizacja trzeciego sektora.

Istnieje bogata angielskojęzyczna literatura przedmiotu przybliżająca oba te zjawiska (por. m.in. DiMaggio i Powell 1983, Salamon 1987, Skocpol 2003, Frumkin i Galaskiewicz 2004). W polskiej literaturze opisują je zaś w sposób kompleksowy w swoich tekstach m.in. Agnieszka Rymsza (2005, 2013), Jan Sowa (2014) oraz Stanisław Mazur i Jan Jakub Wygnański (2015).

Rozdział ten wyznacza pole rozważań i analiz niniejszej pracy. Przybliżam w nim koncepcję izomorfizmu i hybrydyczności organizacji pozarządowych, których dwa kluczowe przejawy (komercjalizacja oraz governmentalizacja) mają w ostatnich dekadach silny wpływ na sposób działania i percepcję organizacji społecznych na całym świecie, w tym w Polsce. Implikacje opisanych przemian zarówno otoczenia zewnętrznego trzeciego sektora, jak i samych organizacji pozarządowych uwidaczniają się w badaniach empirycznych nad społeczeństwem obywatelskim i niosą określone społeczne skutki, które są przedmiotem moich rozważań.

⁴ Zgodnie z zastosowanym w całej rozprawie harwardzkim stylem bibliograficznym, gdy wiele cytowanych prac ma autorów o tym samym nazwisku, ale różniących się inicjałami, dodaje się inicjały autorów do ich nazwisk w cytatach w tekście. Dlatego też, by umożliwić prawidłową identyfikację, przy tekstach autorstwa Agnieszki Rymszy zastosowałam zapis „Rymsza A.,” a w przypadku tekstów autorstwa Marka Rymszy – zapis „Rymsza M.”

1.2. Izomorfizm i hybrydyczność organizacji pozarządowych

Zanim opiszę wiodące przejawy izomorfizmu organizacji społecznych (komercjalizację i governmentalizację), przedstawię samą koncepcję izomorfizmu, rozwijaną w ramach obszaru badań nazywanego nowym instytucjonalizmem bądź neoinstytucjonalizmem (Pawlak i Sadowski 2017). Koncepcja ta pozwala wyjaśnić procesy prowadzące do wzrostu podobieństwa między organizacjami o zbliżonej formie działania czy podobnej aktywności (Åberg 2013, Scott 2014). Paul DiMaggio i Walter W. Powell (1991) wyróżniają trzy rodzaje izomorfizmu:

1. przymusowy (ang. *coercive isomorphism*), w ramach którego podmioty zewnętrzne wywierają presję na organizacjach. W tym kontekście rosnąca interakcja między państwem a organizacjami pozarządowymi prowadzi do rozwoju izomorfizmu;
2. mimetyczny (ang. *mimetic isomorphism*), będący procesem imitowania organizacji przez inne organizacje. Podmioty decydują się na różnorodne strategie imitacji innych podmiotów w sytuacji niepewności co do swoich celów i sposobów działania. A zatem niepewne, zmieniające się warunki, w których działają organizacje, sprzyjają temu typowi izomorfizmu;
3. normatywny (ang. *normative isomorphism*), związany z narzucanymi na organizacje normami. Organizacje upodabniają się do siebie w wyniku upowszechniania się zunifikowanych norm i standardów działania. Ten rodzaj izomorfizmu związany jest z profesjonalizacją organizacji oraz oczekiwaniami odbiorców działań organizacji wobec „modelowych” sposobów postępowania czy moralnych obowiązków organizacji (Boxenbaum i Jonsson 2008).

Wszystkie trzy typy izomorfizmu dostrzegane są także w środowisku polskich organizacji pozarządowych, o czym piszę szerzej w dalszej części tego rozdziału oraz w rozdziale trzecim, dotyczącym kontekstu społeczno-politycznego działania społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

Wiodącym argumentem koncepcji izomorfizmu jest to, że organizacje upodabniają się do siebie w wyniku zewnętrznych presji w zakresie sposobu działania i wewnętrznego funkcjonowania, co prowadzi do adaptacji podobnych norm, sposobów działania i struktur (Åberg 2013). Rosnące oczekiwania względem efektywności organizacji przyczyniają się do ich przemian, ponieważ „autonomiczne i zarządzane demokratycznie organizacje lokalne zostały zastąpione przez zajmujące się produkcją usług urzędy” (Åberg 2013: 551). W tej perspektywie istotną rolę odgrywa kultura rozumiana jako zestaw symboli, rytuałów, poglądów i narracji, które mogą – w różnorodny sposób, świadomie bądź nie – służyć rozwiązaniu problemów. Aktorzy są zatem aktywnymi odbiorcami norm i praktyk kulturowych, dopasowując je do sytuacji, w której się znajdują (Swidler 1986, 2001).

Co ciekawe, choć nie brak krytyków procesów izomorfizacji, przyjmowanie odpowiednich modeli czy standardów (w ramach rosnącej profesjonalizacji) może pozytywnie wpływać na sposób zarządzania, osiągnięcia, wiarygodność i legitymizację społeczną organizacji oraz prowadzić do innowacyjnych rozwiązań strukturalnych w odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się otoczenie organizacji (Powell i DiMaggio 1991, Haveman 1993, Suchman 1995, Smith 2010, Minkoff 2016). Krytycy podkreślają zaś, że organizacje pozarządowe mogą borykać się z trudnościami przy tworzeniu nowych strategii rozwoju i pozyskiwania funduszy. Badania wskazują, że – szczególnie wśród młodych i małych organizacji pozarządowych – istniejąca struktura utrudnia im adaptację do zmieniających się warunków zewnętrznych oraz prowadzi do słabości zarządów i kadry kierowniczej, zmniejszenia przychodów, a także zwiększonej rotacji pracowników (Smith 2010).

Z procesem izomorfizacji wiąże się rosnąca hybrydyczność organizacji społecznych. Według Davida Billisa (2010) hybrydyczność nie jest po prostu połączeniem (mieszanką) cech różnych sektorów (publicznego, prywatnego czy pozarządowego). Stanowi świadome, jednoczesne wykorzystanie w organizacji fundamentalnych, dystynktywnych zasad zarządzania i działania pochodzących z różnych sektorów. Innymi słowy, w świetle tej

koncepcji organizacyjne hybrydy nie znajdują się w kontinuum, ale mają wyraźny, widoczny moment graniczny, w którym osoby zarządzające tymi organizacjami podejmują decyzje określające zasady ich działania, wykorzystując rozwiązania stosowane w poszczególnych sektorach. Znaczącym przykładem hybrydyczności jest wzrost znaczenia przedsiębiorstw społecznych – organizacji, które stosują rozwiązania pochodzące zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego.

Choć za punkt odniesienia w rozprawie przyjąłam dwie „płaszczyzny” działalności społecznej, dwa „obszary” szeroko definowanego społeczeństwa obywatelskiego: organizacje pozarządowe oraz sferę nieformalnych inicjatyw oddolnych, to równie istotna jest współczesna, silnie odczuwana tendencja do rozmywania się tych pól aktywności. W literaturze trwa krytyczna dyskusja nad adekwatnością klasycznego ujęcia trzeciego sektora, cechującego się odrębnością wobec sektora publicznego i prywatnego. Procesy izomorfizacji oraz rosnąca hybrydyczność form instytucjonalnych i pozainstytucjonalnych działań społecznych wzajemnie na siebie wpływają (Brandsen, van de Donk i Putters 2005, Evers 2005, Billis 2010, Smith 2010, Minkoff 2016). Hybrydyzacja oraz izomorfizacja odzwierciedlają wpływ zmieniającej się roli państwa oraz niepewności finansowania usług i celów społecznych. Część badaczy uznaje je za strategiczne narzędzia zarządzania, procesy adaptacyjne organizacji wobec działania w warunkach rosnącej niepewności (Salamon 2002, Smith 2006, Minkoff 2016). Jednakże sposób oraz konsekwencje ich wdrożenia mogą znacznie się różnić w poszczególnych organizacjach pozarządowych.

Podsumowując, zbliżanie się do siebie logiki działania organizacji komercyjnych, publicznych i pozarządowych oraz rosnąca presja związana z oczekiwaniem wysokiej efektywności działań odczuwana przez organizacje pozarządowe prowadzi do wielu – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych – społecznych skutków, które opisuję szerzej zarówno w dalszej części teoretycznej rozprawy, jak i dostrzegam oraz analizuję w uzyskanym przeze mnie materiale empirycznym.

1.3. Governmentalizacja organizacji pozarządowych

Opisując pierwszy z przejawów izomorfizacji organizacji pozarządowych, używać będę naprzemiennie dwóch nazw: „urządowienie” – spolszczona wersja angielskiego terminu, używana m.in. przez Jana Sowę (2014) – oraz „governmentalizacja” – forma wprowadzona do polskiej literatury przez Agnieszkę Rymuszę (2013). Są to dwie, moim zdaniem najbardziej trafne, próby odzwierciedlenia znaczenia w języku polskim angielskiego terminu *governmentalization*. Zgadzam się z opinią Agnieszki Rymusy, że, choć językowo bliskie, słowo „upaństwowienie” niesie za sobą „zbyt wiele konotacji i znaczeń kojarzonych ze zjawiskiem przejmowania przez państwo własności, zawłaszczania” (2013: 15).

Zjawisko governmentalizacji odnosi się do sytuacji, w której „to nie państwo [...] siłą przywłaszcza sobie organizacje i rozbudowuje swoje kompetencje kontrolne, ale to organizacje »dobrowolnie« wchodzą w układy i kontrakty z instytucjami publicznymi, przez które stopniowo przejmują wiele ich cech i tracą niezależność” (Rymusa A. 2013: 15). Należy podkreślić, że nie jest to proces samoistny lub przypadkowy – zmieniające się sposoby działania organizacji pozarządowych i ich relacje z administracją publiczną są rezultatem świadomych, celowych decyzji, formą realizacji koncepcji *third party government*. Idea ta zakłada, że sektor publiczny ma sukcesywnie przekazywać realizację coraz większej części swoich zadań organizacjom pozarządowym, „ustalając jedynie priorytety działań i przekazując obywatelom środki na realizację owych priorytetów” (Sowa 2014: 14).

Za Agnieszką Rymusą urządowienie sektora pozarządowego określam „jako proces, w którym organizacje pozarządowe stają się coraz bardziej zależne od kontraktów i grantów rządowych i w którym, w wyniku wzrostu skali realizacji rządowych kontraktów i projektów realizowanych ze środków instytucji publicznych, przyjmują rządowe priorytety i metody działania, stając się w rezultacie *de facto* instytucjami quasi-państwowymi” (2013: 78). Podmioty trzeciosektorowe, które poprzez proces

governmentalizacji upodobniły się do administracji publicznej, nazywa się w literaturze anglojęzycznej „GONGOS” (ang. *Government Organized Non-Governmental Organizations*, czyli zorganizowanymi przez rząd organizacjami pozarządowymi), „*Government Extensions*” (z ang. dosłownie „przedłużenie rządu”) lub „QUANGOS” (z ang. „instytucje quasi-państwowe”, „quasi-autonomiczne organizacje pozarządowe”). Określenia te podkreślają z jednej strony hybrydalną formę organizacji posiadającej cechy organizacji pozarządowych (NGO) i sektora publicznego, a z drugiej – specyficzną formę wasalizacji trzeciego sektora, podporządkowania się administracji publicznej.

Podsumowując, mimo definicyjnej odrębności organizacji pozarządowych od administracji publicznej systematyczne badania trzeciego sektora w Polsce i na świecie wskazują na jego rosnące uzależnienie od finansów oraz sposobów działania sektora publicznego. W tym kontekście amerykański politolog Jeffrey Berry mówi wręcz o „koprodukcji” programów publicznych przez administrację i podmioty non-profit (1997, za: Skocpol 2003). System podziału pieniędzy, monitorowania oraz oceny aktywności grantobiorców staje się tym samym sposobem administracyjnej kontroli nad działalnością podmiotów trzeciego sektora. Narzucanie pożądanej w danym okresie tematyki działań, sposobu rozliczania, monitorowania i ewaluowania aktywności składa się na zbliżanie się trzeciego sektora (a przynajmniej niektórych organizacji) do reguł funkcjonowania charakterystycznych dla administracji publicznej.

Nie należy jednocześnie zapominać o istnieniu pozytywnych przykładów współpracy międzysektorowej, o programach opartych na wzajemnym zaufaniu i partnerskiej relacji obu stron. Choć nieliczne, funkcjonują rozwiązania modelowe, oparte na rzetelnej analizie potrzeb, angażujące w procesy decyzyjne na każdym etapie realizacji zadania publicznego (projektowanie, wdrażanie, ewaluacja) obu partnerów (organizacje pozarządowe i administrację publiczną) w podobnym zakresie. Legislatory i urzędnicy zwracają się do ekspertów pracujących w organizacjach pozarządowych w sprawie przygotowania ekspertyz dotyczących

realizacji polityk publicznych. Reprezentanci trzeciego sektora niejednokrotnie pełnią także rolę rzeczniczą, wspierając i walcząc o interesy grup, z którymi pracują i którym pomagają (Berry 1997, za: Skocpol 2003). O blaskach i cieniach współpracy oraz rosnącej współzależności między organizacjami pozarządowymi i sektorem publicznym piszę dalej w swojej pracy.

Podsumowując, nawiążę jeszcze raz do Agnieszki Rymczy, która pisała, że „governmentalizacja określa zarówno rosnącą zależność organizacji od środków publicznych, które stanowią coraz większą część ich budżetów, jak i skutek tego zjawiska – upodabnianie się organizacji do podmiotów administracji państwowej” (2013: 78). Analogiczny proces przebiega w przypadku zbliżania się organizacji pozarządowych do podmiotów komercyjnych, o czym mowa jest w kolejnej części pracy.

1.4. Komercjalizacja organizacji pozarządowych

Choć zdecydowana większość badaczy trzeciego sektora jest zgodna co do występowania zjawiska komercjalizacji wśród organizacji pozarządowych, polem dyskusji pozostaje sposób jego definiowania i mierzenia. Proces dotyczący przenikania sposobów pracy, metod i idei sektora prywatnego do sektora non-profit w literaturze anglojęzycznej określa się mianem komercjalizacji (ang. *commercialization*) (por. Tuckman 1998, Young 1998, Young i Salamon 2002, Guo 2006, Toepler 2006, Bosscher 2009), marketyzacji (ang. *marketization*) (por. Salamon 1993, Eikenberry i Kluver 2004), organizacyjnej racjonalizacji (ang. *organizational rationalization*) (por. Roberts, Jones i Fröhling 2005, Hwang i Powell 2009), menadżerializacji (ang. *managerialization*) (por. Hvenmark 2013), profesjonalizacji (ang. *professionalization*) (por. Salamon 1999, Hwang i Powell 2009), korporatyzacji (ang. *corporatization*) (por. Horwitz 1988, Alexander i Weiner 1998), zorientowania na rynek/ orientacji rynkowej (ang. *market orientation*) (por. Shoham i in. 2006), ekonomizacji (ang. *economization*) (por. Hoffmann 2011) czy utowarowienia/komodyfikacji (ang.

commodification) (por. Reich 2014, Sturgeon 2014). Jak podkreślają Florentine Maier, Michael Meyer i Martin Steinbereithner (2016: 65), zbliżanie się sektora gospodarczego i pozarządowego jest od lat 80. ubiegłego wieku przedmiotem licznych, lecz cząstkowych badań, posługujących się podobnymi, choć odrębnymi pojęciami. Na potrzeby niniejszej pracy będę posługiwać się zamiennie terminem komercjalizacji (jako moje tłumaczenie z języka angielskiego szerokiego procesu przemian), jak i – przywołując określenie stosowane przez innych polskich autorów – ekonomizacji. Są one również najpowszechniej przyjętymi i akceptowanymi w literaturze przedmiotu pojęciami.

Na komercjalizację składa się, w najbardziej ogólnym ujęciu, adaptacja metod i wartości rynkowych w sposobie zarządzania organizacją. Jej przejawy widoczne są zarówno w działalności sektora publicznego, jak i pozarządowego. Proces ów jest drugim – obok governmentalizacji – następstwem szerszego trendu, jakim jest izomorfizacja trzech sfer instytucjonalnych. Wśród cech charakterystycznych komercjalizacji trzeciego sektora wyróżnia się m.in. wzrost przychodów komercyjnych organizacji, zwiększoną rywalizację o kontrakty między podmiotami, wpływ nowych darczyńców na działalność organizacji czy rozwój przedsiębiorczości społecznej (Eikenberry i Kluver 2004: 132).

Komercjalizacją trzeciego sektora można nazwać jednocześnie szerszy proces, w ramach którego: „1) organizacje pozarządowe stają się coraz bardziej zależne od działalności typowej dla sektora for profit, w wyniku czego 2) przyjmują rynkowe priorytety i metody działania, przez co 3) stają się *de facto* instytucjami quasi-rynkowymi, powodując w rzeczywistości 4) funkcjonalny rozrost rynku” (Young i Salamon 2002, za: Rymśza A. 2013: 63). W tym szerokim znaczeniu używam tego pojęcia w rozprawie. Na komercjalizację w ogólnym ujęciu składa się ogólnościwiatowy proces zależności organizacji publicznych i pozarządowych od organizacji komercyjnych, przyjmowanie ich cech i reguł działania, a także konsekwencje tego stanu rzeczy, czyli upodabnianie się organizacji do podmiotów rynkowych (Wygnański 2008).

Jak wskazują Florentine Maier, Michael Meyer i Martin Steinbereithner, badania dotyczące ekonomizacji trzeciego sektora skupiają się na analogicznych, trzech głównych obszarach: 1) przyczynach komercjalizacji, 2) przejawach i procesach zachodzących wśród NGO-sów w ramach ekonomizacji oraz 3) skutkach upodabniania się organizacji pozarządowych do biznesu (2016). Na kanwie takiego szerokiego, procesualnego ujęcia komercjalizacji będę próbowała opisać to zjawisko. Zacznę od opisu przyczyn, następnie przejawów, a na zakończenie – konsekwencji (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) komercjalizacji trzeciego sektora. Należy podkreślić, iż wszystkie trzy aspekty komercjalizacji są ze sobą głęboko powiązane, zatem w niektórych przypadkach oddzielenie przyczyn, przejawów i konsekwencji służy jedynie pewnej konstrukcji teoretycznej. W praktyce poszczególne skutki mogą przyczyniać się do pogłębiania przejawów komercjalizacji, a jej źródła stanowią zarazem symptomy oraz efekty ekonomizacji.

1.4.1. Przyczyny komercjalizacji organizacji pozarządowych

Źródło obu aspektów izomorfizacji – urzędowania oraz komercjalizacji trzeciego sektora – tkwi w zmianie sposobu myślenia o zarządzaniu państwem i wprowadzeniu zasad Nowego Zarządzania Publicznego (ang. *New Public Management* – dalej również jako NPM). Kryzysy ekonomiczne i polityczne lat 70. i 80. XX wieku dotykające państwa demokratyczne na świecie, a wraz z nimi presja modernizacyjna, oddziałująca na administrację publiczną tych krajów, przyczyniły się do wdrażania kolejnych reform rynkowych. Nieefektywność sektora publicznego, nadmierna biurokracja i centralizacja stanowiły argumenty za wdrożeniem odmiennego modelu zarządzania państwem (Hood 1995, Hughes 2017). Pierwsza fala reform, które zyskały ogólne miano Nowego Zarządzania Publicznego, rozpoczęła się na przełomie lat 70. i 80. ubiegłego wieku. Nowy model miał służyć decentralizacji, upodmiotowieniu obywateli, a także zwiększeniu efektywności i elastyczności administracji publicznej. Eran Vigoda przekonywał,

że nowa koncepcja była adekwatną i obiecującą alternatywą służącą „uwolnieniu” sektora publicznego z jego konserwatywnego wizerunku i przestarzałych praktyk (2003).

Dwa aspekty mają szczególnie istotne znaczenie dla trzeciego sektora. Pierwszym z nich jest założenie, że w ramach nowego modelu zarządzania za realizację usług publicznych w większym stopniu będą odpowiedzialne organizacje pozarządowe, kojarzone z większą elastycznością oraz skutecznością działań, a także mniejszą hierarchicznością w ramach organizacji (Knutson 2013). A w myśl drugiej wytycznej NPM ma korzystać z praktyk biznesowych w celu zwiększenia efektywności, a organizacje pozarządowe, realizujące zadania powierzone przez administrację publiczną, mają również stosować mechanizmy rynkowe w celu usprawnienia działań (Eikenberry 2009). Jedną z myśli przewodnich jest konstatacja, że zarządzanie to osiągnięcie rezultatów (Hughes 2017). Model miał zagwarantować większą autonomię urzędników, realizację usług cenionych przez obywateli, oparcie podejmowanych decyzji na parametrach skuteczności działania oraz dostępność ludzkich i technologicznych zasobów potrzebnych do realizacji zadań (Borins 1995).

Spełnienie tych założeń miało być m.in. rezultatem wdrażania technik zarządzania wykorzystywanych w sektorze prywatnym, tj. nastawienia na skuteczność i jakość działań oraz zorientowania na wyniki. Nowe Zarządzanie Publiczne opiera się zatem na przyjęciu orientacji strategicznej oraz wprowadzeniu mechanizmu rynkowego do świadczenia usług publicznych (Zalewski 2006). Lester Salamon w tym kontekście mówi o fenomenie „urynkowienia państwa dobrobytu” (1993: 16–39). Innymi słowy, koncepcja zakłada kulturowy zwrot od rządu zbiurokratyzowanego do rządu przedsiębiorczego, który cechuje się konkurencyjnością oraz odpowiadaniem na potrzeby „klientów administracji” (Osborne i Gaebler 1992).

Kolejną, bezpośrednio związaną z wprowadzeniem NPM, przyczyną rosnącej komercjalizacji sektora rządowego i pozarządowego były cięcia budżetowe na programy społeczne. Niestabilność finansowa niejako zmusiła organizacje do wprowadzenia

nowych programów nastawionych na pozyskiwanie przychodów oraz zapożyczenia rynkowych technik zarządzania i działania (Weisbrod 2004, Sanders i McClellan 2014). Jednocześnie wraz z wprowadzaniem zasad NPM w wielu krajach doszło do znacznego wzrostu liczby organizacji non-profit, mających pełnić aktywną rolę w rozwoju społecznym państw doświadczających ekonomicznych i politycznych przemian w latach 80. ubiegłego wieku (Toepler i Salamon 2003). Rozkwit trzeciego sektora w wielu miejscach na ziemi, nazwany przez Lestera Salamona i innych „globalną rewolucją stowarzyszeniową” (ang. *global associational revolution*), był zatem ściśle powiązany z wprowadzeniem zasad nowej koncepcji zarządzania publicznego (1994: 4).

Część podmiotów non-profit przeformułowało metody działania w odpowiedzi na zmieniające się, coraz bardziej wymagające warunki, w których funkcjonują. W ciągu kilku dekad profesjonalny marketing, rynkowe koncepcje zarządzania i standardy dotyczące zasobów ludzkich stały się coraz bardziej powszechną i akceptowalną praktyką wśród organizacji pozarządowych (Shoham i in. 2006). Nie zapominając o perspektywie historycznej, należy wskazać, iż od początku ich istnienia organizacje non-profit zaangażowane były w różnorodne przedsięwzięcia komercyjne. Maoz Brown podkreśla wręcz, iż pobieranie opłat przez organizacje pozarządowe ma znacznie dłuższą i bardziej skomplikowaną historię niż ta zawarta w narracji o jednoznacznym wpływie neoliberalizmu na komercjalizację trzeciego sektora w latach 80. XX wieku (2018).

Istotną zmianą, którą obserwujemy od prawie pół wieku, jest według Lestera Salamona i Dennisa Younga „zakres, skala oraz różnorodność komercyjnego zaangażowania” (2002: 423–424) podmiotów trzeciego sektora. Jak sugerują Jennifer Alexander, Renee Nank i Camilla Stivers, organizacje pozarządowe znalazły się w „środowisku kwestionującym wartości i metody, które charakteryzowały dotychczas sektor” (1999: 456). Logika, praktyki i zachowania typowe dla świata korporacji przenikają do wszystkich sfer społecznych. Wzmacnianie przedsiębiorczości, maksymalizacja zysków, powiększanie udziałów rynkowych, postępująca

racjonalizacja i efektywność stanowią zaledwie kilka przykładów dążeń, które popierają orędownicy rozwiązań rynkowych, zalecający ich wdrożenie przez podmioty publiczne, prywatne i pozarządowe w celu przetrwania (Hvenmark 2016).

Oszczędności budżetowe i rywalizacja o ograniczone zasoby prowadzą do wywierania presji przez sektor publiczny i prywatny na to, by działania były w większej mierze finansowo rozliczalne (Alexander, Nank i Stivers 1999, Carnochan i in. 2014). Zmiany kontekstu, w którym funkcjonują organizacje, przemodelowały zasady dotyczące ich przetrwania (Guo 2006).

Należy podkreślić, iż wnioski z badań empirycznych dowodzą, że przychód komercyjny nie tylko zastępuje (Guo 2006), ale również uzupełnia finansowanie ze środków publicznych czy prywatnych (Kerlin i Pollak 2011). Odpowiadając na zmieniające się otoczenie organizacyjne, wiele organizacji pozarządowych, w większym stopniu niż w przeszłości, wykorzystuje rynek na własną korzyść, wykorzystując przychody z działalności gospodarczej czy partnerstwa biznesowe, by znaleźć „odpowiednie sposoby rozwiązywania problemów społecznych i dostarczania dóbr społecznych” (Dees i Anderson 2003: 16).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyodrębniłam listę endogennych (związanych z działaniami samych organizacji) oraz egzogennych (związanych z otoczeniem organizacji) czynników prowadzących do komercjalizacji organizacji pozarządowych (Tabela 1). W wielu przypadkach nie sposób jednoznacznie oddzielić przyczyn, przejawów oraz konsekwencji komercjalizacji. W zestawieniu przyczyn w Tabeli 1 posłużyłam się takim sposobem ich rozumienia, jaki mieli poszczególni autorzy. Innymi słowy, gdy autorzy wymienionych publikacji mówili o źródłach, przyczynach czy czynnikach prowadzących do komercjalizacji organizacji pozarządowych, zostały one umieszczone w tabeli.

TABELA 1.

Przyczyny komercjalizacji trzeciego sektora

Endogenne (wewnętrzne, związane z działaniami organizacji pozarządowych)	Egzogenne (zewnątrzne, związane z otoczeniem organizacji pozarządowych)
Wzrost rywalizacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi oraz między podmiotami non-profit i firmami	
Koncentracja NGO-sów na świadczeniu usług (w tym działalności gospodarczej czy działań z zakresu przedsiębiorczości społecznej) kosztem działalności rzeczniczej i troski o dobra publiczne	Wzrost zależności funkcjonowania organizacji od dochodów uzyskanych ze sprzedaży usług, zarówno obywatelom, jak i państwu (w formie realizacji kontraktów)
Nastawienie na usługi, które mogą przynieść najwięcej korzyści usługodawcom, i świadczenie ich tym, którzy mogą za nie (najwięcej) zapłacić	Spadek finansowania ze środków publicznych, oszczędności budżetowe
Wzrost skali wspólnych przedsięwzięć z biznesem prowadzący do wdrożenia kultury organizacyjnej zbliżonej do kultury organizacyjnej firm (tj. profesjonalizacja, tworzenie strategii i planów biznesowych, pomiar efektywności, nastawienie na zysk)	Pojawienie się opartych na rywalizacji procedur zamówień publicznych i przetargów, wzrost wymogów związanych z rozliczalnością
Nieświadome bądź umyślne wprowadzenie standardów rynkowych do organizacji pozarządowej przez jej zarząd, członków, pracowników lub wolontariuszy, w tym m.in. wdrażanie przez organy wykonawcze przedsiębiorczości społecznej jako modelu zarządzania organizacją	Wzrost liczby indywidualnych i zbiorowych aktorów dążących do realizacji partykularnych interesów, w tym wzrost liczby darczyńców wywierających nacisk na większą efektywność i przedsiębiorczość organizacji pozarządowych (w ramach tzw. „nowej filantropii”)

	Większa dostępność partnerów korporacyjnych
	Nacisk sił politycznych na rezygnację organizacji pozarządowych z krytyki strukturalnych przyczyn ubóstwa i nierówności
	W sferze symbolicznych wyobrażeń: wizerunek organizacji odnoszących sukcesy jako tych opartych na przedsiębiorczości

Źródło: zestawienie własne na podstawie literatury wymienionej w rozdziale.

Mamy zatem do czynienia z przyczynami natury ekonomicznej i politycznej, czynnikami na poziomie mikro i makro, zewnętrznymi oraz wewnętrznymi. Wiele z nich, szczególnie czynniki ekonomiczne i polityczne, są ściśle ze sobą połączone, a tym samym analizowane równolegle przez autorów badań. Katalog przyczyn jest otwarty i będzie się powiększał wraz z rosnącą komercjalizacją sfery publicznej i pozarządowej.

1.4.2. Definicje i przejawy komercjalizacji organizacji pozarządowych

Upodabnianie się NGO-sów do organizacji biznesowych ma różnorodne przejawy, które mogą pojawiać się równocześnie, nakładać się na siebie lub występować osobno. To sprawia, że komercjalizacja trzeciego sektora jest złożonym zjawiskiem o wielu znaczeniach (Dart 2004). Przenikanie zasad kultury komercyjnej do świata pozarządowego odbywa się poprzez wiele powiązanych ze sobą, choć opisywanych w literaturze jako odrębne, procesów. Do najważniejszych z nich należą:

- komercjalizacja (ang. *commercialization*), rozumiana niekiedy wąsko jako rosnąca zależność NGO-sów od przychodów ze sprzedaży dóbr i usług (Salamon 1993);

- ekonomizacja (ang. *economization*), odnosząca się do sytuacji, w której główną siłą napędową organizacji non-profit stają się kwestie finansowe (Jäger i Beyes 2010);
- orientacja rynkowa (ang. *market orientation* lub *marketing orientation*), opisująca sytuację, w której organizacje zbierają i opierają działania na danych o klientach (odbiorcach pomocy) i konkurencji (Shoham i in. 2006);
- menadżerializacja (ang. *managerialization*), będąca realizacją w praktyce wiary, iż organizacje powinny być budowane na wzór wiedzy i praktyk korporacyjnych (Hvenmark 2013);
- korporatyzacja (ang. *corporatization*), skoncentrowana na przemodelowaniu struktury władzy w organizacjach non-profit tak, by przypominała model korporacyjny (Alexander i Weiner 1998);
- marketyzacja (ang. *marketization*), polegająca na upowszechnianiu się relacji rynkowych z interesariuszami organizacji pozarządowych (Salamon 1993, Eikenberry i Kluver 2004);
- konsumeryzm (ang. *consumerism*), odnoszący się do zmiany postaw beneficjentów, fundatorów i wolontariuszy organizacji pozarządowych spowodowanej rosnącą ekonomizacją (Lorimer 2010);
- utowarowienie/komodyfikacja (ang. *commodification*), przejawiające się w zmianie charakteru aktywności i rezultatów organizacji pozarządowych (Logan i Wekerle 2008).

Jak podkreślają Stephen McKay i inni, komercjalizacja trzeciego sektora odnosi się zazwyczaj do przyjmowania języka, praktyk i mechanizmów finansowania sektora prywatnego (2015: 339). Badacze ci wyróżniają dwa pokrywające się częściowo aspekty tego zjawiska. Pierwszy z nich dotyczy naśladowania struktury organizacyjnej, praktyk, zasad, a nawet „mowy biznesowej” (w tym m.in. nadawania organizacjom pozarządowym etykiety przedsiębiorstw społecznych, używania słownictwa typu „produkty”, „klienci”, „sprzedaż usług społecznych”). Drugi aspekt dotyczy *stricte* sposobu finansowania organizacji, tj. koncentracji na przychodach komercyjnych w miejsce grantów i dotacji (Weisbrod 2004, McKay

i in. 2015). Przychody komercyjne (ang. *commercial revenues*) są obszerną kategorią, odnoszącą się m.in. do opłat za oferowane usługi, sprzedaży produktów, honorariów za reklamę, przychodów z jednostek zależnych czy realizacji usług zleconych (Dart 2004, Eikenberry i Kluver 2004, Kerlin i Pollak 2011).

Baorong Guo podkreśla, że „komercjalizacja nie manifestuje się wyłącznie poprzez rosnące poleganie na honorariach za usługi, lecz także przez agresywne, zorientowane na zyski zachowanie organizacji pozarządowych” (2006: 125, tłum. własne). Na szersze ujęcie komercjalizacji trzeciego sektora wskazuje także Raymond Dart, określając ją jako proces, w ramach którego działania instytucji społecznych stają się w rosnącym stopniu oparte na zasadach rynkowych, zorientowane na (oczekiwania) klientów, samowystarczalne i komercyjne (2004).

Bernard Enjolras oferuje własną, uproszczoną typologię komercjalizacji trzeciego sektora. Pierwszy jej typ jest wynikiem wprowadzenia przez organizacje pozarządowe komercyjnych aktywności mających na celu pokrycie kosztów rezultatów przyczyniających się do dobra wspólnego i związanych z misją organizacji. Drugi rodzaj komercjalizacji mówi o konsekwencjach zmian relacji między organizacją i jej członkami z ich partycypacji na rzecz konsumpcji (2002). W tym ujęciu ukryte jest założenie o „wyższości” pierwszego typu komercjalizacji, ukierunkowanej na realizację celów publicznych, nad drugim jej rodzajem, wynikającym z pragmatycznej i instrumentalnej przemiany sposobu komunikacji i pracy osób tworzących organizację.

Komercjalizację można także rozumieć jako konsekwencję adaptowania sposobu działania organizacji w sytuacji ograniczonych zasobów i nieprzewidzianych wydatków oraz nowych szans rynkowych (np. możliwości sprzedaży dotychczas oferowanych *pro publico bono* produktów i usług) (Enjolras 2002). Na element adaptacji do zewnętrznych warunków rynkowych wskazują również Frank Sloan (2000) czy Lester Salamon (1999), twierdząc, iż komercjalizacja jest sposobem działania jak poszukujący zysku podmiot wśród organizacji, które *ex definitione* nie powinny dążyć do generowania zysku. W kontekście zmieniających się warunków

finansowania niektóre organizacje efektywnie wykorzystują nowo podejmowane przedsięwzięcia biznesowe do realizacji swojej misji społecznej.

Z perspektywy historycznej Maoz Brown podkreśla, iż komercjalizacja nie jest jedynie nowym, obserwowanym obecnie trendem o charakterze finansowym. Określa ją raczej jako rodzaj procesu będącego wynikiem zetknięcia się tradycyjnego pojęcia dobroczynności i niedawnych, skoncentrowanych na rynku zasad oraz idei państwa opiekuńczego (2018).

Interesującą refleksją związaną z mnogością pojęć opisujących upowszechnianie się kultury komercyjnej wśród NGO-sów jest to, jak poszczególne z nich są postrzegane. Gabriela Vaceková, Vladislav Valentinov i Juraj Nemeč zwracają uwagę na pozytywne i negatywne konotacje towarzyszące konkretnym koncepcjom (2017). Termin „komercjalizacja” jest najczęściej negatywnie kojarzony jako potencjalne zagrożenie dla trzeciego sektora (Toepler 2004, Weisbrod 2004). Zarazem „przedsiębiorczość społeczna” czy „samofinansowanie (się)” są traktowane jako podejścia rewolucjonizujące sektor non-profit (Stecker 2014). Co więcej, przedsiębiorczość społeczna i orientacja przedsiębiorcza to pojęcia odnoszące się głównie do przedsiębiorczych zachowań organizacji pozarządowych, obejmujących innowacyjność, proaktywność oraz podejmowanie ryzyka (Maier, Meyer i Steinbereithner 2016).

1.4.3. Profesjonalizacja organizacji pozarządowych

Na komercjalizację, a szerzej – obecność reguł kultury komercyjnej – składa się także profesjonalizacja organizacji pozarządowych, ukierunkowana na pragmatyzm, racjonalność i potrzebę osiągnięć. Profesjonalizacja w zarządzaniu, ściśle związana z upodabnianiem się do przedsiębiorstw, wiąże się z podnoszeniem standardów w zakresie planowania i organizowania działań, motywowania oraz oceny pracowników (Białas 2006). Lester Salamon utożsamia profesjonalizację podmiotów trzeciego sektora z przekonaniem, iż eksperci winni tworzyć organizację, a zatem selekcja personelu

i wolontariuszy powinna być oparta na ścisłych kryteriach związanych z ich dotychczasowym doświadczeniem i kompetencjami (1999). Do konsekwencji takiego podejścia należą m.in. podnoszenie poziomu wymaganych kwalifikacji dla wolontariuszy, wzrost zatrudnienia opłacanego personelu (szczególnie ekspertów w danej dziedzinie) oraz nacisk na formalne wykształcenie oraz kompetencje członków i pracowników organizacji (Lundström 2001).

Janina Stankiewicz i Bartosz Seiler wyróżniają trzy wymiary profesjonalizacji: organizacyjny, społeczny oraz kulturowy. Pierwszy z nich dotyczy adaptacji nowoczesnych, biznesowych metod zarządzania, a także proaktywnego poszukiwania środków i rezerw finansowych, w tym podejmowania działalności odpłatnej lub gospodarczej. Drugi, społeczny wymiar związany jest z zatrudnieniem pobierającego wynagrodzenie, wyspecjalizowanego personelu oraz wprowadzaniem wyraźnego podziału zadań w ramach organizacji. Ostatni, kulturowy wymiar dotyczy przyjmowanych postaw i wartości. Według autorów profesjonalizacja organizacji pozarządowych jest rodzajem przemiany z „amatorskiego administrowania do bardziej efektywnego łączenia i koordynowania pozyskiwanych zasobów z wykorzystaniem technik zarządzania, a także upowszechniania wartości i norm kulturowych ukierunkowanych, z jednej strony na działania skuteczne, z drugiej – etyczne. Tak rozumiana profesjonalizacja organizacji pozarządowych wymaga od ich kierowników godzenia altruizmu i etosu pracy społecznej z menedżerskim podejściem” (2013: 356–357).

Profesjonalizacja jest ściśle związana zarówno z izomorfizacją trzech sektorów (publicznego, prywatnego i pozarządowego), jak również komercjalizacją, obejmującą coraz więcej sfer życia społecznego. Co ważne, w kontekście Polski upowszechnianie się kultury komercyjnej prawdopodobnie dotyczy szczególnie organizacji pozarządowych o dużych zasobach (finansowych i osobowych), realizujących projekty ogólnopolskie i międzynarodowe (np. unijne).

Podsumowując tę część moich rozważań, pragnę wskazać na dwa procesy, związane zarówno ze sposobem opisu trzeciego sektora (sferą teorii), jak i jego działalnością (sferą *praxis*). Po pierwsze, wzrasta liczba definicji i przejawów komercjalizacji organizacji pozarządowych. Konceptualizacja tego terminu w dużej mierze uzależniona jest od przyjętych przez badaczy paradygmatów, perspektyw teoretycznych, metod badawczych, jednostek badawczych (duże zróżnicowanie podmiotów określanych zbiorczym mianem organizacji non-profit) czy zasięgu badanych organizacji (różnice geograficzne w sposobie działania i rozwoju trzeciego sektora na świecie). Johan Hvenmark wskazuje np., iż termin „menedżerializm” (ang. *managerialism*) opisuje w literaturze „wszystko począwszy od ideologii i praktyk, po procesy zmiany” (2016: 2836). Opowiadając się za precyzyjną konceptualizacją, autor postuluje użycie pojęcia „menedżerializmu” (ang. *managerialism*) do określenia ideologii organizacji, „zarządzania” (ang. *management*) do opisu praktyk administrowania organizacją, a „menedżerializacji” (ang. *managerialization*) do nazwania procesu zmiany (Hvenmark 2016).

Na podstawie obserwacji przemian polskiego trzeciego sektora i analizy literatury przyjmuję kompleksową, szeroką definicję komercjalizacji organizacji pozarządowych. Podobnie jak Raymond Dart (2004) uważam, iż składa się na nią komercyjny, upodabniający się do podmiotów działających dla zysku: 1) sposób komunikacji organizacji, 2) sposób działania i organizacji pracy oraz 3) rodzaj celów i orientacji przyjętych przez organizacje pozarządowe. Jednocześnie zakładam, iż o procesie komercjalizacji w danej organizacji można mówić, gdy spełniony jest choć jeden z trzech wymienionych aspektów. W przypadku zaś listy przejawów komercjalizacji stoję na stanowisku, iż jest to katalog otwarty, związany ze specyfiką danych organizacji oraz sferami ich aktywności. Różnorodność trzeciego sektora oraz dynamika kontekstu, w którym działa, sprawia, że w przyszłości będziemy najprawdopodobniej dostrzegać coraz więcej przejawów komercjalizacji sektora non-profit, zaczynając od tych niemalże niezauważalnych, a kończąc na bardzo jaskrawych.

Co więcej, obserwujemy nie tylko rosnącą komercjalizację i urzędowanie organizacji pozarządowych, lecz – być może przede wszystkim – przenikającą ich struktury hybrydyczność. Złożony, płynny charakter poszczególnych organizacji pozarządowych dotyczy ich struktur, dyskursów wokół nich, tożsamości organizacji i jej członków oraz sposobu pracy (Billis 2010). Być może właśnie owa niedookreśloność oraz zmienny, adaptacyjny charakter poszczególnych organizacji pozarządowych, próbujących wypełniać misję społeczną, balansując między przyjmowaniem praktyk biznesowych i zasad działania administracji publicznej, skłania niektórych pracowników do odejścia, poszukiwania bardziej „dookreślonego”, transparentnego pola aktywności zawodowej?

1.4.4. Konsekwencje komercjalizacji organizacji pozarządowych

Komercjalizacja trzeciego sektora niesie za sobą wiele krótko- i długotrwałych konsekwencji. Część z nich dotyka bezpośrednio jedynie pracowników, członków i wolontariuszy organizacji non-profit, niektóre dotyczą sposobu postrzegania organizacji pozarządowych przez ich partnerów instytucjonalnych, inne obejmują szersze przemiany (m.in. związane z rozwojem kapitału społecznego i wartości prospołecznych, solidarności, wzajemności czy spójności społecznej). Niniejszy podrozdział zawiera opis oraz tabelaryczne zestawienie najczęściej przytaczanych w literaturze konsekwencji (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) komercjalizacji organizacji pozarządowych, jak również refleksje dotyczące sposobu badania skutków ekonomizacji oraz ich wartościowania.

Komercjalizacji trzeciego sektora odpowiada duże zróżnicowanie przejawów i konsekwencji. Mimo iż proces ten ma wiele wariantów, literatura dotycząca komercjalizacji sektora non-profit charakteryzuje się nad wyraz krytycznym tonem (Suykens, Rynck i Verschuere 2019). Florentine Maier, Michael Meyer i Martin

Steinbereithner wskazują wręcz na niejednoznaczność i polaryzację wyników badań dotyczących rezultatów ekonomizacji organizacji pozarządowych. Co ciekawe, analizy dotyczące negatywnych konsekwencji opisywanego zjawiska są w dużej mierze oparte na metodach jakościowych, podczas gdy badania opisujące korzyści płynące z komercjalizacji bazują na pełnym spektrum metod badawczych (2016). Brakuje zatem wyważonych, wszechstronnych, kompleksowych badań, zwłaszcza w obrębie analiz ilościowych negatywnych skutków ekonomizacji trzeciego sektora.

W zależności od rodzaju badanych organizacji, a także przyjętych metod, technik badawczych oraz paradygmatów rezultaty badań nad konsekwencjami komercjalizacji dla organizacji pozarządowych mogą przynieść odmienne wyniki. Mimo iż debata nad tym procesem przybrała intensywniejszą formę w ostatnich dwóch dekadach, zgodnie z tezą o stosunkowo niedawnym, komercyjnym zwrocie wśród organizacji pozarządowych, brakuje jednak silnych i jednoznacznych dowodów na to, iż ich rosnąca komercjalizacja jest nowym zjawiskiem (Hall i Burke 2006, Child 2010). Widoczny jest więc wielostronny spór dotyczący sposobu badania komercjalizacji, jej natężenia w czasie, a także skutków zjawiska dla społeczeństwa obywatelskiego, co czyni zagadnienie niezwykle ciekawym oraz żywo dyskutowanym wśród badaczy i praktyków.

Dyskusja wokół komercjalizacji trzeciego sektora dotyczy nie tylko rodzajów i wysokości przychodów finansowych organizacji pozarządowych, lecz również – a może przede wszystkim – konkurujących ze sobą opinii na temat pozytywnego bądź szkodliwego wpływu rynku na społeczeństwo obywatelskie (Frumkin 2002, Eikenberry i Kluver 2004). Główni teoretycy trzeciego sektora nie stronią od jednoznacznych sformułowań, wskazujących na ich negatywny stosunek wobec „ingerencji rynku” (ang. *market encroachment*). Lester Salamon, Angela Eikenberry, Dennis Young czy William Richard Scott w opisie komercjalizacji wskazują w tekstach na „kolonizację”, „inwazję” czy „infiltrację” rynku (Salamon 1995, Salamon 2002, Scott 2014, Eikenberry 2009, za: Brown 2018). Te sformułowania wpisują się w wieloletnią historię

krytyki nauk społecznych wobec społeczeństwa rynkowego. Co więcej, w literaturze anglosaskiej krytyka komercjalizacji sektora non-profit jest często powiązana z krytyką neoliberalizmu.

Komercjalizacja organizacji pozarządowych opisywana jest najczęściej w kategorii moralnego dylematu, który wywołuje immanentne napięcie. Wewnętrzna sprzeczność wynika z tego, że ekonomizację postrzega się jako narzędzie umożliwiające przetrwanie organizacji non-profit kosztem obniżenia czy wręcz podważenia ich misji społecznej (Bednall i in. 2001, Bode 2006, Vaceková, Valentinov i Nemeč 2017). Wybór strategii komercjalizacji w organizacji pozarządowej bywa przyczyną konfliktu w organizacji dotyczącego m.in. tożsamości i misji organizacji (Golden-Biddle i Rao 1997, Kreutzer i Jäger 2011). Ów spór może oczywiście rodzić różnorodne, zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki, wzmacniając bądź osłabiając organizację.

Obrońcy komercjalizacji podkreślają jej potencjał we wzmocnieniu trzeciego sektora, pozytywny wpływ na kreatywność, niezależność i stabilność finansową organizacji pozarządowych. Przeciwnicy wskazują zaś na zanik misji i celu organizacji pozarządowych, a w konsekwencji na negatywne działanie w odniesieniu do upowszechniania się demokratycznych wartości. Jak twierdzi Jan Jakub Wygnański, tematyce tej „zawsze towarzyszyć będzie pewna ambiwalencja. Jedni będą przekonani, że stanowi ona [ekonomizacja – przyp. A.B.] w istocie porażkę [...] tego, co było specyficzne dla trzeciego sektora, a zarazem symboliczne zwycięstwo rynku, który tym sposobem »wdarł się« na niedostępne dotychczas terytorium działań społecznych. Inni będą upatrywać w niej szansę na znalezienie czegoś istotnie nowego i bardziej obiecującego – nowej organizacji procesów ekonomicznych, autentycznej internalizacji wartości społecznych przez uczestników rynku oraz właśnie za ich pomocą »uczłowieczenia« rynku” (Wygnański 2008: 26).

Ponadto część badaczy wskazuje na skutki ekonomizacji trzeciego sektora, które stanowią równocześnie szansę i zagrożenie dla podmiotów non-profit. Komercjalizacja generuje nowy rodzaj sytuacji, kontekstu, w którym funkcjonują wszystkie trzy sfery

instytucjonalne. Howard Tuckam podkreśla, iż konsekwencją komercjalizacji organizacji pozarządowych jest ich partycypacja w „mieszanym” rynku, w ramach którego rywalizują z podmiotami komercyjnymi. Ta sytuacja ma miejsce, gdy usługi lub produkty oferowane przez organizacje pozarządową są już wcześniej oferowane na rynku przez podmioty biznesowe lub gdy instytucja społeczna wprowadza na rynek produkt, który następnie decydują się również oferować firmy (1998). Zmienia się oraz poszerza sfera zarówno partnerów, jak i konkurentów sektora non-profit.

O nowym, niejednoznacznie ocenianym kontekście wspominają także Florentine Maier, Michael Meyer i Martin Steinberethner, wskazując, że ekonomizacja sprzyja przyjmowaniu neoliberalnych podmiotowości przez organizacje non-profit (2016). W pracy organizacji pozarządowych pojawiają się zatem nowe terminy: konsumenci zastępują beneficjentów, przedsiębiorcy – aktywistów, a inwestorzy – darczyńców. Na podstawie jakościowych badań podłużnych wśród brytyjskich organizacji pozarządowych Pascal Dey i Simon Teasdale wskazują na istnienie zarówno strategii oporu, jak i częściowej adaptacji terminologii oraz logiki przedsiębiorstw społecznych (2013). Autorzy uwiadcniają zróżnicowane sposoby reakcji badanych praktyków wywodzących się z trzeciego sektora na dyskurs przedsiębiorstw społecznych. Kluczową konkluzją badania jest to, że przedstawiciele organizacji pozarządowych rzadko identyfikują się z przedsiębiorstwami społecznymi, równocześnie w pełni przyjmując ich logikę działania, wartości oraz terminologię (Dey i Teasdale 2013).

Kolejne fragmenty podrozdziału poświęcone są opisowi i refleksji wokół pozytywnych skutków komercjalizacji trzeciego sektora. W dalszej części przedstawię zaś negatywne konsekwencje zjawiska, by następnie zwięździć podrozdział syntetycznym podsumowaniem w postaci tabeli zestawiającej zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty komercjalizacji organizacji pozarządowych.

W tej części omówię główne argumenty i wyniki badań wskazujące na korzyści płynące z komercjalizacji trzeciego sektora. Do najważniejszych przytaczanych pozytywnych skutków

ekonomizacji organizacji pozarządowych należą stabilność finansowa organizacji oraz wzmocnienie legitymizacji trzeciego sektora. Oba mają szczególnie istotne znaczenie w warunkach rosnącej konkurencji i niepewności, w której funkcjonują organizacje pozarządowe.

Liczne dotychczasowe badania (Backman i Smith 2000, Guo 2006, Toepler 2006, Suykens, Rynck i Verschuere 2019) wskazują na fakt, że generowanie komercyjnych przychodów przez organizacje pozarządowe może prowadzić do finansowej stabilizacji organizacji. Związane jest to z kilkoma czynnikami. Po pierwsze, przychody komercyjne, w odróżnieniu od środków publicznych, mogą umożliwić większą swobodę decyzji dotyczących sposobu ich wykorzystania przez organizację. W przypadku środków pochodzących z grantów, przeznaczonych na realizację konkretnego projektu, organizacje pozarządowe są ograniczone przez ściśle określone zasady konkursu. Reguły te nierzadko określają precyzyjnie nie tylko skalę wsparcia, lecz także tematykę, czas trwania projektów oraz katalog kosztów, na które może zostać przeznaczony grant. W przypadku środków europejskich, samorządowych czy krajowych regulacje dookreślają także maksymalny odsetek kwoty, którą można wydać na koszty pośrednie. Jest to często stosowana praktyka, mająca na celu minimalizację ryzyka defraudacji środków przez organizacje otrzymujące środki publiczne, a jednocześnie umożliwiającą sprawowanie większej kontroli nad ich działaniami. Podobnie w przypadku sponsorów indywidualnych lub instytucjonalnych umowy sponsorskie zawierają najczęściej różnorodne obostrzenia związane z przeznaczeniem środków przekazanych organizacji non-profit. Zarazem dochód komercyjny (np. z działalności gospodarczej organizacji) jest kwotą, o której przeznaczeniu organizacja może decydować samodzielnie. Umożliwia to częściowe uniezależnienie od sponsorów (zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego) i jest dodatkowym, bardziej „elastycznym” źródłem dochodów organizacji.

Co więcej, badania Baorong Guo (2006) i Stefana Toeplera (2006) dowodzą, iż owo zróżnicowanie źródeł przychodów

wpływa pozytywnie na bezpieczeństwo organizacji, a także jest szansą na trwałość prowadzonych działań. Analizy Guo wskazują na pozytywny wpływ komercjalizacji na samowystarczalność i reputację organizacji pozarządowych. Proces ten pomaga także w przyciąganiu oraz utrzymywaniu kadry zarządzającej NGO-sów (2006). W świetle tych badań komercjalizacja nie ma zaś znaczącego wpływu na umiejętność organizacji w zdobywaniu wolontariuszy oraz darczyńców ani na misję i świadczenie usług instytucji społecznych (Guo 2006). Toepler wskazuje na większą efektywność i skuteczność organizacji pozarządowych zaangażowanych w zdobywanie komercyjnych przychodów, a także wzrost ich autonomii, co może prowadzić do organizacyjnej samowystarczalności (2006). Elaine Backman i Steven Smith twierdzą, że komercjalizacja może tworzyć „zdrowsze”, stabilniejsze organizacje, mając jednocześnie na uwadze ryzyko komodyfikacji, instrumentalizacji relacji organizacji pozarządowych ze społecznością i interesariuszami (2000).

Wymienione badania dowodzą, iż dywersyfikacja źródeł przychodów (poprzez zdobywanie komercyjnych dochodów) wpływa pozytywnie na bezpieczeństwo organizacji, będąc szansą na trwałość prowadzonych działań. Jest to szczególnie istotne w kontekście zmieniających się priorytetów grantodawców, które są odpowiedzialne za wybór konkretnych projektów społecznych w czasach rosnącej konkurencji.

Konsekwencją oparcia się jedynie na środkach publicznych i sponsorskich może być krótkotrwałość, niepewność wsparcia finansowego w długiej perspektywie czasowej. Środki publiczne czy unijne są wsparciem, o które walczy znacząca liczba organizacji i które najczęściej przeznaczają się na realizację ujętego w konkretne ramy czasowe projektu. Współpraca ze sponsorem jest również ograniczona czasowo i wynika z aktualnej potrzeby sponsora, która może ulec zmianie. W kontekście cięć środków publicznych przeznaczonych na współpracę z trzecim sektorem oraz niepewności i dynamiki sektora prywatnego (por. kryzys finansowy z 2008 roku, kryzys związany z epidemią koronawirusa w 2020 roku) własne przychody komercyjne organizacji

uznaje się za jedną ze strategii radzenia sobie w zmieniającej się rzeczywistości, rodzaj mechanizmu obronnego trzeciego sektora (Froelich 1999).

Co więcej, badania nad trzecim sektorem w Europie wskazują na znaczną proporcję dochodów z opłat indywidualnych, w tym przychodów komercyjnych (około 57% przychodów) na tle środków publicznych (w przybliżeniu 34%) i filantropii indywidualnej (około 8%) (Salamon i Sokolowski 2016). Komercyjne przychody mogą służyć (i niejednokrotnie służą) realizacji misji organizacji pozarządowych, szczególnie w sytuacji braku środków z innych źródeł lub niemożności ich wykorzystania w ważnych dla organizacji celach, niezawartych w umowach ze sponsorami lub grantodawcami (Chatalova i Valentinov 2012). Jak twierdzi przywoływany już Jan Jakub Wygnański, ekonomizacja organizacji pozarządowych jest zatem szansą na odzyskanie ich „wewnętrzsterowności” oraz możliwością „uniknięcia sytuacji, w której organizacje stają się »przedłużeniem« instytucji publicznych albo zakładnikiem filantropijnej przychylności” (2008: 9).

Środki z przychodów komercyjnych organizacja może przeznaczyć na zakup potrzebnego sprzętu lub innowacyjnych narzędzi, aplikacji, wzmocnienie kompetencji zespołu (m.in. udział w płatnych szkoleniach), współpracę z ekspertami lub realizację „niszowego”, nie cieszącego się popularnością czy szerokim społecznym poparciem projektu – są to najczęściej inwestycje, na które trudno zdobyć zarówno środki publiczne, jak i pochodzące od prywatnych bądź instytucjonalnych darczyńców. Dzięki nim zachowana może zostać heterogeniczność i rozwój organizacji pozarządowych. Ponadto, tego typu wydatki dają możliwość wzrostu skali działań oraz podnoszenia kompetencji pracowników i wolontariuszy organizacji. Innymi słowy, dobrze przemyślana, skuteczna i trwała działalność ekonomiczna to szansa na przezwycięzenie problemu „małej skali” wielu instytucji społecznych i deficytu kompetencji osób tworzących instytucję (Wygnański 2008: 25). Ponadto, pozytywne skutki komercjalizacji zdają się silniejsze w przypadku NGO-sów, które przeszły proces upodabniania się do organizacji komercyjnych i wdrożyły sposoby działania

charakterystyczne dla sektora prywatnego (Beck, Lengnick-Hall i Lengnick-Hall 2008).

Badania autorstwa Bena Suykensa, Filipa De Ryncka i Brama Verschuerego wskazują także na możliwość wzmocnienia legitymizacji trzeciego sektora dzięki jego komercjalizacji (2019). Do podobnych wniosków dochodzi także Jan Jakub Wygnański, sugerując, że skuteczna, rzetelna ekonomizacja jest szansą na zwiększenie wiarygodności instytucji społecznych w oczach m.in. sponsorów. Strategiczny proces generowania komercyjnych przychodów może również prowadzić do pozytywnych zmian w kulturze organizacji, w tym do większego nacisku na innowacyjność, dyscyplinę działania, profesjonalizm, przedsiębiorczość i skuteczność. Wdrożenie „strategicznego podejścia do równoległej realizacji celów społecznych i ekonomicznych” oraz zastosowanie w działalności pozarządowej „mechanizmów zarządczych i innowacyjnych właściwych dla rynku” (2008: 25) może pomóc w rozwoju, zwiększyć rozpoznawalność, rzetelność oraz zwiększyć legitymizację organizacji. Ponadto, ekonomizacja zmniejsza ryzyko istnienia „samopodtrzymujących się” instytucji oderwanych od realnych potrzeb (Wygnański 2008).

W literaturze przedmiotu wskazuje się więc na dwa wiodące pozytywne skutki komercjalizacji organizacji pozarządowych: uzyskanie stabilności oraz niezależności finansowej tych podmiotów, a także zwiększenie jej wiarygodności dzięki przemyślanym, profesjonalnym sposobom działania opartym na dywersyfikacji finansowej. Pozytywne konsekwencje pojawiają się, gdy generowanie przychodów komercyjnych traktowane jest jako strategia ukierunkowana na rozwój i bezpieczeństwo organizacji, która ma przede wszystkim intencję służyć szeroko pojętemu dobru wspólnemu, a nie jedynie powiększaniu własnych zysków. Estelle James podkreśla, iż komercjalizacja ma pozytywny wpływ na finanse oraz stabilność trzeciego sektora przy założeniu, że charytatywne cele organizacji pozarządowych pozostają głównym motorem działań (2003).

Jednocześnie część badaczy, w szczególności amerykańskich i brytyjskich, stoi na stanowisku, że adaptacja wartości i zasad

rynkowych przez podmioty pozarządowe niesie za sobą ryzyko osłabienia wartości demokratycznych oraz stanowi zagrożenie dla społeczeństwa obywatelskiego (Bush 1992, Alexander, Nank i Stivers 1999, Box i in. 2000, Garrow i Hasenfeld 2009, Nickel i Eikenberry 2009). Centralnym argumentem tego poglądu jest to, iż skutkiem ubocznym komercjalizacji jest nieintencjonalne przemycenie biznesowego sposobu myślenia oraz zarządzania do trzeciego sektora w tak dalekim zakresie, iż z pola widzenia znika podstawowa misja organizacji (Salamon 1993, Young i Salamon 2002, Eikenberry i Kluver 2004, Weisbrod 2004, Khieng i Dahles 2015).

W sposób szczególny krytyczną postawę wobec ekonomizacji trzeciego sektora wyrażają badacze podkreślający niezgodność wartości i postaw rynkowych z „prawdziwym” duchem społeczeństwa obywatelskiego i amerykańską tradycją partycypacji, kooperacji oraz demokratycznego obywatelstwa – rodzajem paradygmatu wyrażającego typ idealny XIX-wiecznego społeczeństwa obywatelskiego (por. m.in. Bush 1992, Alexander, Nank i Stivers 1999). Porównanie argumentów z poprzedniej części pracy wskazuje wyraźnie, iż wdrażanie rynkowych praktyk przez organizacje pozarządowe uznawane jest zatem, zależnie od okoliczności i skali przemiany oraz przyjętego przez badaczy wzorca, jako pozytywny lub negatywny skutek komercjalizacji trzeciego sektora.

Ceną komercjalizacji może być osłabienie „roli trzeciego sektora w tworzeniu i utrzymywaniu silnego społeczeństwa obywatelskiego – jako strażnika wartości, dostawcy i rzecznika usług oraz konstruktora kapitału społecznego” (Eikenberry i Kluver 2004: 135). Część badaczy stoi na stanowisku, iż koszty ekonomizacji są zbyt wysoką ceną, którą musi zapłacić sektor non-profit i przysyłają niewątpliwie istniejące pozytywne skutki ekonomizacji organizacji pozarządowych. Wskazują na ryzyko osłabienia „najcenniejszego atutu trzeciego sektora”, jakim jest zaufanie społeczne (Young i Salamon 2002: 424) czy wręcz „utruty duszy” (tożsamości instytucjonalnej) zaangażowanych w komercjalizację organizacji pozarządowych (Weisbrod 2004: 46). Dodatkowym sygnałem ostrzegawczym jest fakt, iż wiele organizacji

pozarządowych, zwłaszcza działających w Europie Środkowo-Wschodniej, wykazuje podatność na wpływy zewnętrzne i zależność od instytucjonalnego wsparcia, a zarazem – niską odporność na ryzyka związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (Rymsza A. 2013, Vaceková i Svidroňová 2014).

Co ciekawe, podczas gdy zwolennicy komercjalizacji trzeciego sektora dostrzegają w niej szansę na wzrost autonomii organizacji, przeciwnicy postrzegają ją jako zagrożenie dla niezależności i rzecznictwa instytucji społecznych (Salamon i O'Sullivan 2004, Bruce i Chew 2011, Means, Morbey i Smith 2012, Baines, Charlesworth i Cunningham 2014). Wynika to z założenia, iż podejście biznesowe zakłada raczej zachowanie *status quo*, a nie próbę wdrożenia zmiany społecznej. Komercjalizacja trzeciego sektora może spowodować zawężenie tematów i grup odbiorców, którymi zajmują się organizacje pozarządowe. Aby zachować swoistą „neutralność”, zachęcić większą liczbę usługobiorców i pozyskać większy przychód komercyjny poszczególne organizacje, w myśl tego założenia, unikać będą niepopularnych, kontrowersyjnych działań. Edward Skloot argumentuje, iż część liderów organizacji non-profit decyduje się na zmniejszenie nakładów i wysiłku włożonego w działalność rzeczniczą (działalność na rzecz obrony lub realizacji określonych interesów bądź wartości) z uwagi na obawę, że krytyka sektora prywatnego lub publicznego może prowadzić do zerwania umów i zmniejszenia przychodów (2000). W swoim tekście nawiązuje przede wszystkim do typu działań rzeczniczych, które określane bywają jako rzecznictwo przedmiotowe, czyli „działanie reprezentantów sektora pozarządowego dążące do określonych zmian polityk publicznych” (Gawska i in. 2016: 8).

Rosnąca ekonomizacja sprawia, że organizacje pozarządowe poszukują sposobów, by konkurować (oraz współpracować) z podmiotami komercyjnymi. Strategia ta może prowadzić do „wykluczenia” z pola widzenia najbiedniejszych odbiorców (a w nowej percepcji – klientów), których nie stać na usługi społeczne oferowane przez organizacje, oraz tych, którzy już są wykluczani i nieakceptowani przez część społeczeństwa (np. osoby świadczące usługi seksualne, osoby uzależnione). W logice biznesowej

wspieranie tych osób jest z jednej strony nieopłacalne, a z drugiej – stanowi ryzyko dla wizerunku organizacji (Netting i in. 1990, Salamon 1993, Bailis i in. 2009).

W szerszym rozumieniu proces ów może prowadzić do zwiększonej marginalizacji, segregacji i niestabilności społecznej, a także erozji istotnych dla trzeciego sektora wartości, takich jak równość społeczna, solidarność, filantropia, demokratyzacja czy wzajemność (Skocpol 2003, Tsakalotos 2005, Eikenberry 2009, Laskovski 2011/2012). W myśl badań Bryana Evansa, Teda Richmonda i Johna Shiela przejście modelu biznesowego może odwieść organizacje od zakorzenienia i koncentracji na społeczności, którą wspierają, czy też dotychczas wspierały (2005). Co więcej, według Howarda Tuckmana komercjalizacja nie tylko wpływa na niejednoznaczność misji organizacji, lecz również sprawia, że działania trzeciego sektora są trudniejsze do oceny. Wynika to z wielości ról i celów, które przyjmuje organizacja non-profit zaangażowana w aktywność komercyjną, jak również z faktu, iż efekty działalności charytatywnej opartej na komercyjnych przychodach mogą nie być oczywiste, widoczne dla społeczeństwa i proste do ewaluacji (1998). Ponadto, wybór organizacji pozarządowych otrzymujących dofinansowanie na podstawie wartości rynkowych może prowadzić do faworyzowania dużych, profesjonalizowanych podmiotów o wysokich zyskach i zwrotach z inwestycji, podejmujących niekontrowersyjne działania (por. Yu i Chen 2018).

Kolejnym argumentem podnoszonym przez krytyków komercjalizacji trzeciego sektora jest ryzyko instrumentalizacji relacji organizacji z jej interesariuszami, a w konsekwencji – osłabienia kapitału społecznego. Ekonomizacja wprowadza nowy rodzaj fundatorów, którzy koncentrują się na wymianie komercyjnej i zwrocie z inwestycji, jaką jest wsparcie działalności społecznej (Backman i Smith 2000). Ten typ relacji z darczyńcami wpływa na koncentrację wysiłków organizacji na dostarczenie dowodów na racjonalność i wydajność jej wydatków w większym stopniu niż na trwałe zmiany społeczne. Większa zależność organizacji od komercyjnych przychodów oddziałuje również na oczekiwania

pracowników w zakresie ich zarobków, a także często zmniejsza znaczenie wolontariatu w organizacji na rzecz wyspecjalizowanego zespołu, otrzymującego rynkowe stawki za pracę (Backman i Smith 2000).

Ekonomizacja zmniejszyć może także potrzebę budowania silnych relacji ze społecznością – prywatnymi darczyńcami, wolontariuszami, innymi organizacjami społecznymi, a tym samym tworzenia kręgu zaufania wokół organizacji. Ta sieć społeczna traci znaczenie w zakresie finansowania organizacji (na rzecz sprzedaży produktów lub usług społecznych bądź kontraktów z firmami), ale jednocześnie pełni kluczowe znaczenie w mobilizacji zbiorowych działań na rzecz przemian społecznych (Backman i Smith 2000). Oprócz zagrożenia w postaci „wykorzenia”, odcierania organizacji od otaczającej ją społeczności, komercjalizacja generować może także postawy rywalizacyjne z uwagi na konkurencję między podmiotami non-profit o nowe umowy sponsorskie, kontrakty czy duże darowizny.

Skrajnym przykładem negatywnych konsekwencji komercjalizacji organizacji pozarządowych jest zakładanie fundacji i stowarzyszeń, działających w sposób analogiczny jak firmy, w celu „realizacji dowolnego celu o komercyjnym charakterze, bez podejmowania np. zobowiązań związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, w tym szczególnie wypełniania obowiązku comiesięcznego odprowadzania składek na ZUS, ubezpieczenie zdrowotne” (Sowa 2014: 15).

Ów przejaw wykorzystywania do własnych celów formy prawnej organizacji pozarządowych i przywilejów, jakie się z tym łączą, jest „chorobą toczącą trzeci sektor” (Sowa 2014), prowadzącą do istnienia podmiotów quasi-komercyjnych, niedziałających w sferze dobra wspólnego. Jak słusznie wskazuje Jan Jakub Wygnański, komercjalizacja nie powinna być dążeniem do bezrefleksyjnego upodabniania się organizacji pozarządowych do przedsiębiorstw, lecz przemyślaną, innowacyjną adaptacją praktyk sektora rynkowego służących realizacji misji społecznej trzeciego sektora. A zatem „[...] w zależności od tego, jak w praktyce zostaną zastosowane mechanizmy zwiększania efektywności, organizacje

pozarządowe albo zamienią się w »gorszą« wersję przedsiębiorstw, albo istotnie pokażą, że możliwe jest realizowanie celów społecznych ze skutecznością rezerwowaną obecnie prawie wyłącznie dla sektora rynkowego” (2008: 26).

Na podstawie dotychczasowych rozważań przedstawiam tabelaryczne zestawienie najczęściej podnoszonych w analizowanej literaturze pozytywnych i negatywnych konsekwencji ekonomizacji organizacji pozarządowych (Tabela 2).

TABELA 2.

Pozytywne i negatywne skutki komercjalizacji trzeciego sektora w świetle badań

Skutki komercjalizacji organizacji pozarządowych	
Pozytywne	Negatywne
Szansa na zdobycie środków, którymi organizacja może swobodnie zarządzać, zwiększając swoją niezależność i samowystarczalność	Oslabienie wartości demokratycznych i prospołecznych (m.in. spójności i równości społecznej, solidarności, wzajemności, kapitału społecznego)
Wzrost bezpieczeństwa (finansowego) organizacji dzięki dywersyfikacji przychodów	Utrata zaufania społecznego
Trwałość realizowanych działań	Ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (straty finansowe)
Lepsza reputacja, wzrost wiarygodności i legitymizacji społecznej	Zawężenie tematów i grup odbiorców organizacji – wykluczenie kontrowersyjnych, niepopularnych działań oraz „klientów”, których nie stać na płatne usługi społeczne oferowane przez organizację
Wsparcie w przyciąganiu oraz utrzymaniu kadry	Ambivalentność oceny działań charytatywnych opartych na komercyjnych przychodach
Tworzenie mechanizmu obronnego trzeciego sektora w obliczu cięć środków publicznych przeznaczonych na współpracę z trzecim sektorem oraz niepewności wsparcia sektora prywatnego	Wzrost rywalizacji między organizacjami pozarządowymi
Szansa na wzrost skali działań	Faworyzowanie i wzmocnienie silnych, profesjonalizowanych podmiotów realizujących niekontrowersyjne działania
Nastawienie na większą skuteczność i innowacyjność działań	Zmniejszenie znaczenia wolontariatu na rzecz wyspecjalizowanej kadry
Ukierunkowanie na podnoszenie profesjonalizmu i kompetencji członków organizacji	

Możliwość inwestowania w środki i narzędzia, o które nie da się ubiegać w ramach grantów publicznych czy umów sponsorskich	„Wykorzenie” organizacji, osłabienie więzi z lokalną społecznością na rzecz pragmatycznych więzi z aktualnymi fundatorami/sponsorami Zakładanie podmiotów parakomercyjnych, instrumentalne wykorzystanie formy prawnej organizacji pozarządowych Utrata tożsamości i misji społecznej organizacji, utrata cech instytucji społecznej
--	--

Źródło: zestawienie własne na podstawie literatury wymienionej w rozdziale.

Podsumowując, zarówno sposoby konceptualizacji pojęcia, jak i przejawy oraz konsekwencje komercjalizacji trzeciego sektora są niezwykle zróżnicowane. Wśród badaczy nie ma jednomyślności dotyczącej tego, jak mierzyć i oceniać skutki komercjalizacji organizacji pozarządowych. Co więcej, jak twierdzi Agnieszka Rymśa, „elementy procesu komercjalizacji są ze sobą powiązane i mają tendencję do wzajemnego wzmacniania się” (2013: 131). Skutki pozytywne mogą także prowadzić do negatywnych konsekwencji i odwrotnie. Co istotne, ekonomizacja przedstawiana jest często jako moralny spór, inherentna sprzeczność między wyborem narzędzia pozwalającego przetrwać organizacji pozarządowej a ryzykiem utraty jej misji społecznej i tożsamości (Golden-Biddle i Rao 1997, Kreutzer i Jäger 2011, Sanders i McClellan 2014, Vaceková, Valentinov i Nemeč 2017).

Większość badaczy zgadza się co do istnienia krótkoterminowych pozytywnych skutków ekonomizacji, pozwalających na utrzymanie organizacji w warunkach zwiększonej konkurencji i zmniejszonych środków publicznych na realizację działań społecznych. Brakuje jednakże zgody co do długofalowych konsekwencji opisywanego procesu. Argumenty krytyków, szczególnie autorów anglosaskich, wskazują, że wkraczając na ścieżkę komercjalizacji, trzeci sektor traci zdolność tworzenia silnego społeczeństwa obywatelskiego (Eikenberry, Kluver 2004), osłabia

tradycyjne formy społecznej odpowiedzialności, solidarności i kooperacji (Zelizer 1988) oraz naraża misję organizacji pozarządowych, zastępując postawę dobroczynności oraz bezinteresowności nastawieniem na rywalizację (Bush 1992, Garrow i Hasenfeld 2009, Nickel i Eickenberry 2009, Alexander, Nank i Stivers 1999). Do kluczowych pozytywnych skutków ekonomizacji organizacji pozarządowych należą zaś: stabilność finansowa trzeciego sektora i wzmocnienie jego legitymizacji. Oba mają szczególnie istotne znaczenie w warunkach rosnącej konkurencji i niepewności, w której funkcjonują organizacje pozarządowe.

1.5. Percepcja pracy w organizacjach pozarządowych

Przemiany trzeciego sektora, które analizuję w tym rozdziale, mają także swój bardzo ludzki, indywidualny wymiar. Specyfika pracy w organizacjach pozarządowych oraz współczesne tendencje (w tym komercjalizacja i urzędowanie) wpływające na sposób funkcjonowania tychże organizacji mają znaczenie dla jednostek – osób bezpośrednio angażujących się zawodowo w działania trzeciego sektora.

Liczne badania polskie i zagraniczne potwierdzają, iż:

- ludzie wybierają pracę w trzecim sektorze z uwagi na chęć realizacji misji organizacji, związanej z ich osobistym zestawem wartości (Light 2002, Macy 2006, Kim i Lee 2007), pozafinansowe oraz społeczne czynniki odgrywają rolę w wyborze tejże pracy (Brandl i Güttel 2007);
- pracownicy trzeciego sektora odczuwają większą satysfakcję z pracy oraz są bardziej zaangażowani w pracę w porównaniu do pracowników w sektorze publicznym i prywatnym (Mirvis i Hackett 1983, Borzaga i Tortia 2006);
- pracownicy organizacji pozarządowych są przeciążeni pracą (ang. *overworked*), ich aktywność zawodowa wymaga dużego osobistego zaangażowania (ang. *a large personal commitment*) (Campillo 2019, Lewis 2019, Tam 2019,

Charycka i Gumkowska 2021), a niekiedy wręcz stawiania potrzeb innych ponad własne potrzeby lub indywidualny dobrostan (Perry i Wise 1990, Mann 2006);

- wyzwaniem w sektorze jest pozyskiwanie oraz motywowanie profesjonalistów i ekspertów z uwagi na ograniczone możliwości motywacji finansowej (Dolnicar, Irvine i Lazarski 2008, Valentinov 2008), niepewność finansowa oraz niski poziom wsparcia wpływają również na spadek motywacji, efektywności, zaangażowania, a także zwiększają poziom wypalenia zawodowego i chęć zmiany pracy (Demerouti i in. 2001, Lewis 2014).

Jak wspominałam we wprowadzeniu i wstępie do części empirycznej rozprawy, temat wypalenia pracowników organizacji pozarządowych i oddolnych aktywistów w momencie konceptualizacji mojego badania był niemalże nieobecny w polskim dyskursie. W ostatnich latach zwiększyło się jednakże zainteresowanie wypaleniem zawodowym w tym środowisku. Jak twierdzi Monika Stec, „specyficzny etos pracy społecznej i aktywistycznej sprawia, że wypalenie jest niewidoczne lub postrzegane jako nieunikniony element takiej pracy. Jednak sytuacja ta stopniowo się zmienia. W Polsce środowisko pozarządowe rozpoczęło debatę na temat wypalenia zawodowego” (2020: 20). Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że „pandemia wpłynęła negatywnie na samopoczucie liderek i liderów, a także członkiń i członków zespołów organizacji. Wzrósł stres i obciążenie obowiązkami, spadł poziom motywacji i satysfakcji z pracy” (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022: 105). Znaczny odsetek badanych członków organizacji pozarządowych i nieformalnych ruchów społecznych w Polsce odczuwa stres, wyczerpanie fizyczne, presję w pracy oraz doświadcza poczucia nieefektywności, co składa się na wypalenie (Cypryńska-Nezlek 2020). W literaturze anglojęzycznej w ostatnich latach pojawiły się pojedyncze badania opisujące fenomen wypalenia zawodowego wśród pracowników trzeciego sektora. W sposób szczególnie badacze skupiają uwagę na pracownikach organizacji humanitarnych (Cardozo i in. 2012, Craiovan 2015, Shumba 2016, Navajas-Romero i in. 2020, Abedallh 2021).

Jedną z definicji opisuje wypalenie jako „postępującą utratę idealizmu, energii i poczucia sensu, którą odczuwają pracownicy profesji pomocowych w rezultacie warunków pracy, w jakich działają” (Beemsterboer i Baum 1984, tłum. własne). Co istotne, wypalenie zawodowe zostało wpisane do Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (ICD-11) z mocą obowiązującą od 1 stycznia 2022 roku. Według ICD-11: „Wypalenie zawodowe jest syndromem, który jest postrzegany jako wynik przewlekłego stresu w miejscu pracy, któremu nie udało się skutecznie zaradzić. Charakteryzuje się trzema wymiarami: 1) poczuciem utraty energii lub wyczerpaniem, 2) większym dystansem mentalnym do pracy, negatywnym stosunkiem lub cynizmem w stosunku do pracy oraz 3) zmniejszoną skutecznością zawodową. Wypalenie zawodowe odnosi się konkretnie do zjawisk w kontekście zawodowym i nie powinno być stosowane do opisywania doświadczeń w innych obszarach życia” (World Health Organization 2018).

Obecnie najbardziej popularnym i uznanym modelem służącym do opisu zjawiska wypalenia zawodowego jest model Christiny Maslach i Wilmara Schaufeliego (1993), w świetle którego wypalenie jest wielowymiarowym konstruktem (Maslach i Leiter 1997). Składają się na nie trzy komponenty: wyczerpanie, cynizm i brak efektywności (Hobfoll i Shirom 2000, Maslach i Leiter 2008). Co istotne, u źródła wypalenia zawodowego mogą stać zarówno czynniki osobowościowe, jak i czynniki związane z miejscem pracy, choć większość badań skupia się na tych drugich (Bianchi 2018). Moja analiza przedstawiona w części empirycznej w dużej mierze tworzy spójny obraz z wymienianymi w literaturze tzw. organizacyjnymi czynnikami ryzyka dotyczącymi wypalenia zawodowego. Odnoszą się one do sześciu kluczowych obszarów związanych z miejscem pracy (Ghorpade, Lackritz i Singh 2007, Abu Amuna 2019, Lubbadah 2019), tj.

1. obciążenie pracą (ang. *workload*) stanowi jeden z najczęściej przywoływanych źródeł wypalenia zawodowego; jest szczególnie uciążliwe, gdy praca wiąże się z dużym zakresem odpowiedzialności i wieloma wymaganiami przy jednoczesnych

- ograniczonych zasobach organizacji (przywoływane w tym podrozdziale);
2. kontrola (ang. *control*), dotycząca stopnia autonomii pracowników (por. podrozdział o kulturze milczenia oraz podrozdział o sposobie zarządzania);
 3. nagroda (ang. *reward*) odnosząca się do pozytywnych informacji zwrotnych, bycia docenianym – zarówno poprzez odpowiednią renumerację, jak i społeczne, pozafinansowe formy uznania wysiłku pracownika (por. podrozdział o kulturze milczenia, sposobie zarządzania, poziomie wynagrodzenia i warunkach zatrudnienia);
 4. społeczność (ang. *community*) odzwierciedla stosunki panujące w miejscu pracy, jakość relacji (por. podrozdział o sposobie zarządzania w organizacji);
 5. sprawiedliwość (ang. *fairness*) odnosząca się do (poziomu) zaufania, otwartości, szacunku, które panują w miejscu pracy (por. podrozdział o kulturze milczenia);
 6. wartości (ang. *values*), czyli indywidualne aspiracje, motywacje i ideały związane z pracą; niespójność między osobistymi wartościami a rzeczywistą kulturą organizacyjną podnosi ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego (por. podrozdział o opiniach na temat organizacji pozarządowych).

Kluczowe z perspektywy zarządzania w trzecim sektorze jest to, że wypaleni pracownicy mogą ukrywać swoje odczucia w miejscu pracy, aż do momentu gdy problem staje się trudny do zniesienia, co prowadzi do opieszałości w realizacji zadań, absencji w pracy, a nawet decyzji o odejściu (Otto i in. 2019, El_sawalhy i in. 2021).

Zaangażowanie w pracę znajduje się niejako na drugim biegunie wypalenia zawodowego, to termin wywodzący się z tzw. pozytywnej psychologii, odrębny od koncepcji wypalenia zawodowego (Demerouti i in. 2001). Definiowany jest jako stan pracowników, na który składa się wigor (energia oraz wytrwałość w działaniu pomimo trudności), oddanie (wysoki poziom zaangażowania, entuzjazm, poczucie sensu i dumy z wykonywanych zadań) oraz chłonność (pełna koncentracja na pracy, trudność w oderwaniu się od zadań, odczucie szybko płynącego czasu podczas pracy)

(Schaufeli i in. 2002). Badania potwierdzają, że pracownicy z wysokim poziomem zaangażowania w pracę charakteryzują się większą energią i determinacją w realizacji obowiązków zawodowych, są dumni ze swojej pracy, a jednocześnie nierzadko pochłonięci są pracą w tak dużym stopniu, że tracą poczucie czasu (Schaufeli i in. 2002).

Co ciekawe, wśród moich rozmówców dominowało specyficzne rozumienie i percepcja ich pracy wykonywanej na rzecz organizacji pozarządowych. W wywiadach najczęściej padały określenia: „wolontariat”, „współpraca”, „działanie”, „zaangażowane”, a dużo rzadziej – słowa, takie jak: „zawód” czy „stanowisko”. Dotyczyło to jednakże byłych pracowników NGO-sów – członków płatnego, stałego personelu. Choć w rozprawie nie zajmuję się analizą semantyczną, sygnalizuję – wpisujące się w dotychczasowy dyskurs wokół pracy w trzecim sektorze – zjawisko charakterystycznego postrzegania kariery i relacji zawodowej w NGO-sach przez pryzmat misji, motywacji wewnętrznej, możliwości czynienia dobra. Badani w większości charakteryzowali się również wysokim poziomem zaangażowania w pracę, zgodnym z wymienionymi wyżej tendencjami. W związku z tym ich motywacje do rozpoczęcia pracy w NGO-sach oraz oczekiwania stawiane organizacjom pozarządowym dotyczyły często etosu, którym się kierowali w życiu. Choć brak zbieżności między oczekiwaniami a codziennością pracy w NGO-sach często prowadził do rozczarowań, a w konsekwencji do procesu odchodzenia z organizacji, to większość rozmówców, jak twierdziła, „nie straciła wiary w trzeci sektor”. Każda badana osoba wymieniała aspekty, które ceni w organizacjach pozarządowych lub przykłady dobrych praktyk i doświadczeń. Doświadczenie zawodowe – choć przerwane i związane z wyrażanymi trudnościami i wyzwaniem – byłym pracownikom NGO-sów umożliwiło wszechstronny rozwój czy kształtowało ich światopogląd. Innymi słowy, nawet jeśli trudna i frustrująca, to dla wielu rozmówców praca w organizacjach pozarządowych była doświadczeniem formatywnym. Tak więc szersze przemiany sposobu funkcjonowania trzeciego sektora

w Polsce i na świecie mogą wpływać na percepcję pracy i postawy pracowników organizacji pozarządowych.

1.6. Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania, pragnę zwrócić uwagę na kilka kluczowych kwestii. Podkreślić należy przede wszystkim opisany w poprzednich fragmentach rozdziału brak powszechnej zgody wobec tego, jak zdefiniować proces izomorfizmu sektora pozarządowego i jego dwa wiodące przejawy: komercjalizację oraz urzędowienie (governmentalizację). W konsekwencji toczy się nieustająca debata na temat sposobów badania, mierzenia oraz oceny zbliżania się do siebie trzech sfer instytucjonalnych: sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego.

Przeciwnicy komercjalizacji, zwłaszcza ci wskazujący na potencjalne zagrożenia dla wartości demokratycznych i prospołecznych w społeczeństwie, odwołują się do trudno uchwytnych, zakorzenionych w konkretnych paradygmatach skutków dla organizacji pozarządowych i całego społeczeństwa (m.in. zanik wartości demokratycznych, słabszy kapitał społeczny, mniejsza solidarność i równość). Pozytywne rezultaty również należy rozpatrywać w odniesieniu do konkretnych wyników badań, niekiedy opierających się na ograniczonych czasowo i przestrzennie analizach. Dużym wyzwaniem jest porównywanie efektów komercjalizacji wśród organizacji pozarządowych działających w różnych krajach, a także organizacji o odrębnej specyfice (choćby fundacji korporacyjnych o dużych zasobach i małych, oddolnych stowarzyszeń).

Co więcej, fenomen urzędowienia i komercjalizacji organizacji pozarządowych stał się przedmiotem licznych dyskusji i badań naukowych stosunkowo niedawno (w literaturze anglojęzycznej od lat 80. XX wieku, w Polsce zaś znacznie później), co pozwala sądzić, że w kolejnych latach powstanie więcej analiz na ten temat, w tym projektów badawczych analizujących długofalowe skutki komercjalizacji dla badanego segmentu trzeciego sektora.

Niezależnie od przyjętej perspektywy badawczej widać wyraźnie, że szersze przemiany otoczenia organizacji pozarządowych mają wpływ na sposób ich działania, zarządzania oraz percepcji – zarówno przez odbiorców, jak i przez samych pracowników oraz aktywistów. W części empirycznej ukazuję, w jaki sposób liczne, zróżnicowane i nierzadko wewnętrznie sprzeczne oczekiwania wobec organizacji pozarządowych oraz zewnętrzna presja prowadząca do izomorfizmu są także przyczyną potencjalnych napięć wewnątrz organizacji i rozczarowania pracowników.

ROZDZIAŁ II

Społeczeństwo obywatelskie – między trzecim sektorem a nieformalnymi inicjatywami oddolnymi

2.1. Wstęp

W tym rozdziale przedstawiam opis ewolucji dyskusji o pojęciu i zakresie samego terminu „społeczeństwo obywatelskie” w naszym kraju. Przybliżam także sposoby badania oraz oceny stanu społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, które są szerszym – teoretycznym i empirycznym – kontekstem mojej rozprawy. Rozdział ten służy również wprowadzeniu oraz wyjaśnieniu podstawowych pojęć, którymi posługuję się w mojej pracy.

Problematyka nieformalnych inicjatyw oddolnych przestała być w Polsce w ostatnich latach nieodkrytym polem badawczym. Powstaje coraz więcej publikacji, raportów oraz wyników badań jakościowych i ilościowych, poświęconych niesformalizowanemu przejawom samoorganizacji społecznej (por. Bieńkuńska i Piasecki, red. 2013, Herbst i Żakowska 2013, Chimiak i Iwińska, red. 2015, Krenz, Mocek i Skrzypczak, red. 2015, Iwińska 2018, Pietrzyk-Reeves 2018). Aktywność organizacji pozarządowych w Polsce jest dobrze zbadanym, opisanym i udokumentowanym przez liczne grono badaczy społecznych oraz praktyków zjawiskiem.

W Polsce od lat prowadzone są badania dotyczące społeczeństwa obywatelskiego, m.in. przez Instytut Spraw Publicznych, Stowarzyszenie Klon/Jawor czy Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”. Równocześnie zdecydowanie mniej publikacji poświęca się zagadnieniom trzeciego i tzw. czwartego sektora równocześnie, ich wzajemnemu wpływowi i ich zewnętrznym oddziaływaniom. Ze względu na tematykę rozprawy przeanalizuję obecny kształt, kondycję i warunki rozwoju zarówno nieformalnych inicjatyw oddolnych, jak również organizacji pozarządowych. Rozważania dotyczące (samo)organizacji społecznej w kraju rozpocznę od kwestii definicyjnych, by następnie przejść do nakreślenia szerokiego kontekstu przemian społeczno-politycznych, warunkujących kształt inicjatyw obywatelskich w Polsce.

2.2. Dyskusje wokół rozumienia pojęcia „społeczeństwo obywatelskie”

W rozprawie omawiam szerokie znaczenie społeczeństwa obywatelskiego, które obejmuje m.in. zarówno działalność organizacji pozarządowych, jak i aktywność niesformalizowanych inicjatyw oddolnych. Dyskusja wokół pojęcia „społeczeństwo obywatelskie” ma w Polsce długą i ciekawą historię, a po 1989 roku nie brakowało opinii oraz analiz wskazujących na „słabość”, „apatyczność”, „wyspowość” społeczeństwa obywatelskiego w kraju (por. m.in. Król 2000, Morawski 2000, Śpiewak 2000, Herbst 2005, Modzelewski i Sroczyński 2015, Rymśza M. 2015). Sposób opisu i badania społeczeństwa obywatelskiego, w tym organizacji pozarządowych i nieformalnych inicjatyw oddolnych, ulegał zmianom. Rekonstrukcja różnych ujęć oraz dyskusji wokół rozumienia tego pojęcia jest zatem istotnym kontekstem teoretycznym moich badań. Aktywne, demokratyczne i solidarne społeczeństwo obywatelskie stanowi trudną do uformowania strukturę, a jej „idealny” kształt oraz zakres jest przedmiotem sporów wśród praktyków i teoretyków. Samo pojęcie wywodzi się z klasycznej tradycji republikańskiej, *societas civilis* czy *koinonia politike*

to wspólnota polityczna i wspólnota etyczna zarazem, w której człowiek podporządkowuje partykularne interesy wspólnemu dobru społecznemu (por. Pietrzyk-Reeves 2012). Pojęcie to jako klasyczna idea, osadzona w wartościach wspólnotowych, została z czasem (w miarę rozwoju filozofii liberalnej i ekonomii politycznej) zastąpiona przez nowożytnie rozumienie społeczeństwa obywatelskiego jako przestrzeni swobodnego działania jednostek, wolnej od ingerencji państwowej oraz wolnego rynku. Oś koncepcji stanowi zatem indywidualna wolność obywateli.

Do dziś w dyskusjach przeplata się wspólnotowa tradycja republikańska i indywidualistyczna tradycja liberalna. Podejmowane są także próby „połączenia” obu podejść wywodzących się z odmiennych wizji człowieka i społeczeństwa (por. „republikański liberalizm” Richarda Daggera, za: Pietrzyk-Reeves 2012).

Rozwój społeczeństwa obywatelskiego według Bohdana Skrzypczaka „związany jest z interakcją między poczuciem wspólnoty idei, celów, interesów, kultury, tradycji a konfliktem o dobra materialne i niematerialne będące przedmiotem sfery publicznej” (2015b: 18). Wiele oczekiwań i nadziei pokładanych w społeczeństwie obywatelskim wraz z jego potencjalnym wpływem na kształt państwa przekłada się na żywotność dyskusji wokół kwestii definicyjnych oraz ocen jego zasięgu i wagi w demokratycznych przemianach w Polsce po 1989 roku. Potrzeba zaangażowania obywateli w krajach demokratycznych wynika w znacznej mierze z niedoskonałości sektora państwowego i rynku. Co więcej, jak twierdzi Jerzy Szacki, „idea społeczeństwa obywatelskiego oznacza [...] zakwestionowanie dychotomii: państwowe – prywatne, zachęcając do uczestnictwa w życiu publicznym, które nie ma jednak koniecznie charakteru politycznego. Konstytutywnym elementem tej idei jest wiara w możliwość i konieczność istnienia strefy pośredniej między życiem prywatnym i państwowym [...]” (1997: 56).

Źródłem popularności pojęcia społeczeństwa obywatelskiego upatruje się w klasycznym dziele Alexisa de Tocqueville’a, którego podróż do Stanów Zjednoczonych w 1831 roku zaowocowała dziełem „O demokracji w Ameryce”, gloryfikującym ówczesne

amerykańskie stosunki społeczne, oparte na intensywnym zaangażowaniu obywateli w wielu stowarzyszeniach, obejmujących praktycznie wszystkie dziedziny życia obywateli (Tocqueville 1976). W połowie XIX wieku popularność zyskała teoria, w świetle której oddolna aktywność obywateli na rzecz stowarzyszeń sprzyja rozkwitowi demokracji w danym kraju, pełniąc równocześnie funkcję kontrolną wobec aparatu państwowego. Współcześnie do głosu doszły także teorie o pozytywnym wpływie społeczeństwa obywatelskiego na zamożność jednostek – Jeremy Rifkin podkreśla, iż praca na rzecz dobra wspólnego, stojąca u podstaw idei społeczeństwa obywatelskiego, prowadzi do zwiększenia dobrobytu jego członków (2005).

Koncepcja społeczeństwa obywatelskiego nie zawsze jednak cieszyła się jednakowym zainteresowaniem wśród uczonych i uczestników debaty publicznej. Po dekadach zapomnienia jej renesans przypada na lata 70. i 80. ubiegłego stulecia, „okres upadku klasycznej doktryny *welfare state*, załamania się wiary w reprivatyzację i gwałtownej eskalacji konfliktów społecznych” (Herbst 2005: 16). Zmiany na społeczno-politycznej mapie świata, zapoczątkowane przez rewolty lat 60. XX wieku, wyznaczały swoisty kres starego paradygmatu demokracji. Perspektywa uczestnictwa w demokracji jako przywileju została zastąpiona przez podejście, w świetle którego aktywność obywateli to obszar wzajemnych zobowiązań i cnót (Herbst 2005). Przyczyn ożywienia debaty nad społeczeństwem obywatelskim upatruje się również w europejskich ruchach opozycji demokratycznej, na czele z „Solidarnością” (por. Arato 1991, Szacki 1997, Górski 2003, Herbst 2005). Andrew Arato twierdzi wręcz, że „dyskurs o społeczeństwie obywatelskim został wynaleziony na nowo w Polsce lat 70.” (1993, za: Herbst 2005: 7).

Za mit założycielski społeczeństwa obywatelskiego w Polsce uznaje się powstanie ruchu społecznego i związku zawodowego „Solidarność” (okres od sierpnia 1980 roku do grudnia 1981 roku). Ruch „Solidarności” obudził społeczeństwo obywatelskie, był istotnym procesem stawania się tegoż społeczeństwa (Wnuk-Lipiński 2006, Rymsza M. 2015), choć sam termin społeczeństwo

obywatelskie nie był wówczas używany, nie chodzi zatem o „programowe nawiązywanie do określonej koncepcji” (Rymsza M. 2014: 7).

Efektem porozumień Okrągłego Stołu i transformacji ustrojowej było stworzenie odpowiednich warunków formalno-prawnych (ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku – Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U z 1989 r. Nr 20, poz. 104), umożliwiających realną wolność stowarzyszania się i prowadzących do bezprecedensowego wzrostu liczby zarejestrowanych stowarzyszeń (Anheier i Seibel 2001, Rymsza M. 2015). Jednocześnie widoczne po 1989 roku przejawy izomorfizmu w postaci postępującej komercjalizacji i urzędowania trzeciego sektora, o których piszę w rozdziale pierwszym, podkopały solidarnościowy etos, przynosząc utratę ideowej tożsamości organizacji pozarządowych (Rymsza A. 2013, Rymsza M. 2015).

Oddolne działania demokratycznej opozycji, prowadzące do upadku komunizmu w Europie Środkowo-Wschodniej, stanowiły intelektualne wyzwanie dla zachodniej teorii politycznej. „Solidarność”, powstała w reżimie niedemokratycznym i łącząca cechy zarówno organizacji o konkretnej strukturze organizacyjnej, jak i spontanicznego, oddolnego ruchu społecznego, wymykała się dotychczasowym wizjom społeczeństwa obywatelskiego. Nie była ani „uzupełnieniem państwa” (w duchu tradycji europejskiej), ani autonomicznym elementem demokratycznego państwa (w myśl tradycji amerykańskiej) (por. Frączak 1998).

Tym samym renesans teorii, zapoczątkowany przez przemiany społeczno-polityczne, ukazał słabość, nieadekwatność klasycznego paradygmatu społeczeństwa obywatelskiego, który nie oddawał całej złożoności nowych, oddolnych działań. Obecnie wskazuje się na słabość popularnej w latach 90. XX wieku w polskiej literaturze naukowej (z perspektywy czasu wykluczającej) koncepcji „zinstytucjonalizowanego” społeczeństwa obywatelskiego, w świetle której badania organizacji pozarządowych miały być papierkiem lakmusowym stanu społeczeństwa obywatelskiego. Otwartym pytaniem pozostaje, czy kolejne dekady obserwacji samoorganizacji obywateli nie zaprowadzą nas ponownie

do podobnej konstatacji. Na podstawie tych refleksji opowiadam się za możliwie szerokim, niewykluczającym definiowaniem zjawiska, jakim jest społeczeństwo obywatelskie, mając jednocześnie świadomość ryzyka zbytniego „rozmycia” ram pojęciowych oraz trudności w ustaleniu konkretnych kryteriów definicyjnych.

Obywatelską aktywność i zaangażowanie można zdefiniować za Richardem Adlerem i Judy Goggin (2005) jako służbę na rzecz lokalnej wspólnoty lub jako zbiorowe (wspólne) działania na rzecz społeczności. W ten sposób wytwarza się sytuacja polegająca na tym, że im większe są kompetencje społeczności czy wspólnoty do skutecznego rozwiązywania publicznych problemów, tym mniejsza jest potrzeba interwencji (samo)rządu (Schuler 2004).

Na potrzeby swojej pracy społeczeństwo obywatelskie, za Arturem Kościańskim, definiuję możliwie szeroko jako „swoistą całość, w ramach której wyróżnić można kilka podtypów, np. ze względu na dominujący poziom instytucjonalizacji i cel aktywności”. Wśród tych podtypów, nazwanych przez autora dziedzinami obywatelskości, wyróżnia on sferę:

- pozarządową, o najgłębszym stopniu instytucjonalizacji;
- cywilną, o zbliżonym poziomie instytucjonalizacji i koncentracji działań na interesach ekonomicznych;
- polityczną, o średnim stopniu instytucjonalizacji („instytucje są przede wszystkim emanacją oddolnych inicjatyw obywateli i rodzajem kanału, poprzez który działania w ramach dziedziny politycznej są realizowane”) oraz orientacją na przemiany aksjologiczne i normatywne;
- lokalnego dobra wspólnego, o niższym poziomie instytucjonalizacji, ukierunkowaną na działania na rzecz własnej społeczności;
- miejskiej partycypacji społecznej, o bardzo niskim stopniu instytucjonalizacji, działającą na rzecz „prospołecznych innowacji i alternatywnych porządków społecznych w ramach struktur urbanizacyjnych”;
- ludową/towarzyską, czyli działalność pozainstytucjonalną zorientowaną „na własną grupę interesu, sieć społeczną, ale wypracowującą w toku zbiorowego działania wartość

dodaną w postaci świadomości dobra wspólnego” (Kościański 2015: 27–28).

Sferę cywilną, polityczną i pozarządową, realizowaną zazwyczaj w enklawach społeczeństwa obywatelskiego i w semiobywatelskich instytucjach Artur Kościański traktuje jako obszary najlepiej odzwierciedlające rozumienie dojrzałej, zbiorowej aktywności obywatelskiej. Trzy kolejne wymiary: lokalnego dobra wspólnego, miejskiej partycypacji społecznej i towarzyski mają stanowić „wyraz społeczeństwa po-obywatelskiego, pewien typ potencjału pulsacyjnie uruchamianego, gdy pojawia się konieczność społecznej mobilizacji” (2015: 28). Zarówno sfera pozarządowa, jak i sfery o mniejszym stopniu instytucjonalizacji będą głównym przedmiotem analizy moich badań. Jednocześnie część osób działających w ramach i na rzecz sfer o niskim poziomie instytucjonalizacji posiada doświadczenie w wymiarach społeczeństwa obywatelskiego o większym stopniu zinstytucjonalizowania.

Szerokiego ujęcia społeczeństwa obywatelskiego używa także Violetta Kopińska, wspominając o „sferze praktyk rodzących się [...] w wyniku inicjatywy oddolnej” (2017: 356–357). Autorka wyróżnia również czynniki odpowiadające za istotę funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego, w tym: niezależność od władzy (możliwość swobodnej wymiany poglądów), zdolność do samoorganizacji jednostek (bez impulsu ze strony państwa), wysoką aktywność społeczną jednostek (istnienie licznych form aktywności zbiorowej obywateli oraz rozwiniętej instytucji wolontariatu) oraz świadomość obywateli (Kopińska 2017).

Adalbert Evers używa terminu społeczeństwo obywatelskie (ang. *civil society*) dla odróżnienia dwóch, przenikających się, wymiarów społeczeństwa, które jest w pewnym stopniu „obywatelskie” (ang. *civic*). Pierwszym jego konstytutywnym wymiarem jest „zdolność do tworzenia »sfery publicznej«, składającej się z obywateli mających prawo do swobodnego wypowiedania się i zrzeszania [...]. Zatem w społeczeństwie obywatelskim chodzi o obecność polityki w życiu społecznym wspólnoty politycznej” (2008: 189). Drugi wymiar społeczeństwa obywatelskiego, o którym mówi niemiecki badacz, opisywany jest głównie

w kategoriach aktywnego uczestnictwa społecznego obywateli, „ich roli w stowarzyszeniach świadczących usługi [...], w pracy dobrowolnej, życiu wspólnoty i w innych podobnych formach działania” (Evers 2008: 189).

Dla porównania Manuel Castells definiuje społeczeństwo obywatelskie jako zbiór instytucji niezależnych od państwa i gospodarki, poprzez które społeczeństwo organizuje oraz reprezentuje samo siebie (2000). Podobne rozumienie społeczeństwa obywatelskiego wśród polskich uczonych wyrażał Wiktor Osiatyński, opisując je jako niezależny byt, zdolny „równoważyć władzę [...], pozwalając jednocześnie społeczeństwu przejawiać swoje interesy i potrzeby, jednoczyć je wobec spraw wspólnej troski oraz wpływać na decyzje publiczne” (2004: 120).

Wśród komentatorów i socjologów istnieje zgoda co do tego, że cel, jakim był rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce po 1989 roku, został zrealizowany w niesatysfakcjonującym stopniu (por. Król 2000, Morawski 2000, Śpiewak 2000, Herbst 2005, Modzelewski i Sroczyński 2015, Rymśza M. 2015). Piotr Gliński wskazywał na słabość struktur społeczeństwa obywatelskiego, które „nie stanowią równoważnego partnera dla sfery biznesu i polityki” (2006: 7) i wpływają bezpośrednio na kruchość polskiej demokracji, zmagającej się z licznymi problemami społecznymi. Co więcej, badacz podkreślał, że tylko aktywne, „wolne i odpowiedzialne zarazem” społeczeństwo obywatelskie stanowi możliwą drogę do rozwiązania dylematów funkcjonowania współczesnych społeczeństw, mogącą „kontrolować potężne struktury władzy politycznej i ekonomicznej oraz łagodzić skutki różnorodnych napięć wewnętrznych w społeczeństwie” (Gliński 2006: 3).

Co istotne, koncepcje społeczeństwa obywatelskiego, skupiające się na wymiarze „przestrzennym”, dookreślające „sfery” czy „enklawy” aktywności społecznej, choć potrzebne poznawczo jako konstrukty teoretyczne, coraz częściej nie odzwierciedlają hybrydowej, zmieniającej się rzeczywistości. Uznaję je za istotny wkład w rozwój rozważań nad społeczeństwem obywatelskim, jednocześnie postrzegając je jako swoiste typy idealne. W praktyce, co dostrzegłam również w wypowiedziach badanych aktywistów,

„sfery”, „typy” czy „dziedziny” aktywności obywatelskiej przenikają się – zarówno w kontekście biografii zaangażowanych osób, jak i zasobów, wiedzy oraz sposobów działania.

Redaktorki książki *Civil society revisited. Lessons from Poland* Kerstin Jacobsson i Elżbieta Korolczuk poddają krytyce pogląd dotyczący słabości, pasywności społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, kwestionując utożsamianie społeczeństwa obywatelskiego z działalnością organizacji pozarządowych (2017, tłum. własne). Elżbieta Korolczuk polemizuje z przyjętą po 1989 roku orientacją ideologiczną, w myśl której »społeczeństwa obywatelskiego« miał być związany z projektem demokratyzacji i liberalnej modernizacji kraju. Co za tym idzie, obywatelska Polska miała się ściągać z modelem wyrosłym w warunkach zachodnich” (*Nie społeczeństwo jest zacofane, tylko elity. Rozmowa z dr Elżbietą Korolczuk* 2017). Odwołując się do terminu, który zaproponował Jeffrey C. Alexander, społeczeństwem obywatelskim nazywa „społeczną aktywność, która ma charakter zbiorowy i zmierza do realizacji wspólnych celów” (*Nie społeczeństwo jest zacofane, tylko elity. Rozmowa z dr Elżbietą Korolczuk* 2017). Badaczka odcina się tym samym od utożsamiania społeczeństwa z organizacjami pozarządowymi, tworzącymi obraz enklaw, „wysp zaangażowania na morzu bierności” (*Nie społeczeństwo jest zacofane, tylko elity. Rozmowa z dr Elżbietą Korolczuk* 2017, por. Herbst 2005, Pietrzyk-Reeves 2018). W ujęciu Kerstin Jacobsson i Elżbiety Korolczuk społeczeństwo obywatelskie jest terminem o szerszym znaczeniu niż aktywizm społeczny, obejmującym indywidualne zachowania i postawy (2017). Autorki przekonują, by analizować społeczeństwo obywatelskie jako relacyjny i procesualny fenomen, przełamujący bariery działań zbiorowych (Jacobsson i Korolczuk 2017).

Na tle licznych dyskusji wokół istoty społeczeństwa obywatelskiego w Polsce i na świecie pojawiły się także głosy środowiska naukowców i praktyków, kwestionujące dotychczasowe spory oraz dążenia do nobilitacji omawianej koncepcji. Paweł Załęski przedstawia ostrą krytykę sztucznie wykreowanego pojęcia o „ahistorycznym charakterze”, mającego *de facto* „tłumić świadomość społeczeństwa politycznego” (2012: 225). W myśl

jego diagnozy ponowoczesna „koncepcja społeczeństwa obywatelskiego wraz ze wszystkimi jej [...] idealizacjami [...] zaczęła stanowić narzędzie ukrywające przed opinią publiczną właściwy charakter neoliberalnej polityki przekształcenia rzeczywistości społecznej”, będąc „narzędziem neoliberalnej polityki depolityzacji życia społecznego” (Załęski 2012: 225). Według autora „tę depolityzację należy łączyć z kryzysem demokracji, na który za lekarstwo paradoksalnie uważa się w oficjalnym dyskursie społeczeństwo obywatelskie. W tym sensie możemy się uważać za ofiary neoliberalnego dyskursu o społeczeństwie obywatelskim” (Załęski 2012: 225). Sposobem dekonstrukcji tego dyskursu ma być według Załęskiego zakwestionowanie istnienia społeczeństwa obywatelskiego (2012).

Z uwagi na aktualność i aspekt normatywny debat wokół koncepcji społeczeństwa obywatelskiego mamy do czynienia z wieloma nierozstrzygalnymi wątpliwościami, dzielącymi uczestników naukowej (i nie tylko) dyskusji. W zależności od przyjętego paradygmatu możemy opisywać społeczeństwo obywatelskie jako społeczeństwo obywatelskich (obdarzonych konkretnymi kompetencjami i kierujących się konkretnymi wartościami) jednostek lub społeczeństwo grup i organizacji, działających na rzecz dobra wspólnego. Piotr Gliński we wczesnych pracach wskazywał na aż cztery odrębne nurty interpretacyjne pojęcia: nurt polityczny, liberalny, wspólnotowy oraz klasyczny nurt obywatelski odwołujący się do solidarności grupowej (1999).

Ze względu na cel naukowy rozprawy i charakter badań staram się łączyć perspektywę indywidualistyczną i stowarzyszeniową, by ukazać trajektorie życiowe byłych pracowników organizacji pozarządowych i obecnych aktywistów na tle szerszych przemian instytucjonalnych w sposobie funkcjonowania organizacji pozarządowych (byłego środowiska pracy osób badanych) i nieformalnych inicjatyw oddolnych w Polsce.

2.3. Trzeci sektor i organizacje pozarządowe

Idea społeczeństwa obywatelskiego stanowi doskonałe tło refleksji dotyczących definiowania organizacji pozarządowych. Tym bardziej że bardzo wąskie ujęcie społeczeństwa obywatelskiego utożsamia je z obszarem działań organizacji pozarządowych (Szacki 1997). Organizacje te określane są także mianem fundamentu społeczeństwa obywatelskiego. Zinstytucjonalizowana sfera pozarządowa jest przedmiotem licznych analiz socjologicznych (Leś 1998, Kozyr-Kowalski 1999, Marody 1999, Frączak 2002, Gliński, Lewenstein i Siciński 2002, „Kwartalnik Trzeci Sektor” 2004–2016, 2018–2022, Gliński 2006, *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora* 2006, Kościański i Misztal 2008), odwołujących się do wielu terminów, takich jak „trzeci sektor” (ang. *third sector*), „sektor niekomercyjny” (ang. *non-profit sector*), „sektor dobroczynny” (ang. *charity organizations*) czy „sektor ochotniczy” (ang. *voluntary sector*), wynikających z odrębnych sposobów postrzegania tej sfery (por. Frączak i Skrzypiec 2011). Badania dotyczące rozwoju społeczeństwa obywatelskiego ukazują również wielowymiarowość i złożoność pojęcia trzeciego sektora (por. Evers i Laville 2004).

Czym jest sektor pozarządowy, na który składają się zinstytucjonalizowane formy aktywności obywatelskiej? Mianem trzeciego sektora określa się organizacje pozarządowe – niedziałające dla zysku, lecz na rzecz dobra wspólnego. W szerokim ujęciu sektor pozarządowy obejmuje nieustannie kształtujący się, niezmiernie zróżnicowany wachlarz instytucji i zjawisk samoorganizacji społecznej (Gliński 2002). W ujęciu Piotra Frączaka i Ryszarda Skrzypca na trzeci sektor składają się „organizacje ochotnicze, dobroczynne, społecznościowe (ang. *community organizations*), przedsiębiorstwa społeczne, spółdzielnie i towarzystwa wzajemnościowe, które w swej działalności opierają się na wartościach oraz przeznaczają nadwyżki na realizację celów społecznych, ekologicznych bądź kulturalnych i prowadzą działalność rzeczniczą, redystrybucyjną bądź produkcyjną” (2011: 80).

Ewa Leś wysuwa zaś propozycję, by pojęciem trzeci sektor objąć „wszystkie te organizacje, które – przy całej złożoności ich form organizacyjnych, odmiennego rodowodu, różnych źródeł finansowania i form działania oraz zróżnicowanego zaplecza – podlegają zbliżonym regulacjom prawnym i do których adresowana jest zbliżona w założeniach polityka fiskalna” (1998: 61). W brytyjskiej i amerykańskiej literaturze przedmiotu pojęcie „sektor non-profit” pojawiło się w latach 70. XX wieku w celu promowania „nowego typu instytucjonalnego w sferze usług społecznych, łączącego w sobie cechy dynamizmu i skuteczności prywatnych przedsiębiorstw oraz altruizmu i działalności opartej na wartościach charakterystycznych dla organizacji niezależnych” (Perri i Leat 1997: 35, za: Leś 2000: 16).

Klasyczna koncepcja bazująca na analizie działania struktur organizacyjnych ujmuje trzeci sektor jako odrębny byt, na który składają się organizacje działające między sektorem komercyjnym i państwowym (Etzioni 1973). Według Amitaia Etzioniego sektor pozarządowy cechuje większa niż pozostałe sektory możliwość dostarczania elastycznych oraz tanich usług publicznych dzięki działaniom odwołującym się do dobrowolnego zaangażowania jednostek, opartym na wspólnych wartościach i partnerskiej komunikacji (1973, 1975). Nie jest to jednakże jedyny sposób definiowania organizacji pozarządowych. Modelowa triada może być także przedstawiana w postaci trójpodziału obszarów działalności w ramach trzeciego sektora. Zarówno organizacje pozarządowe, jak i ruchy nieformalne, oddolne działają w korelacji z porządkiem prawnym, praktykami biznesowymi, kulturą społeczeństwa obywatelskiego, a także przemianami tradycyjnych wspólnot (Evers i Laville 2004). Z kolei Piotr Gliński (2005, 2006) wyróżniał cztery podstawowe typy definicji organizacji społecznych: prawne, ekonomiczne, strukturalne oraz funkcjonalne.

Definicje prawne określają status organizacji pozarządowych na podstawie osobowości prawnej podmiotów. Definicję legalną organizacji pozarządowej można znaleźć w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego

i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873). Ujęto w niej, iż „organizacjami pozarządowymi są:

- niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych;
- niedziałające w celu osiągnięcia zysku – osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia [...]”.

Dzięki wprowadzeniu regulacji prawnych dotyczących trzeciego sektora ustawodawca ugruntowuje w społeczeństwie świadomość istniejących inicjatyw obywatelskich oraz podnosi znaczenie ich funkcji (m.in. dostawcy usług społecznych, a także reprezentanta potrzeb i interesów różnych grup społecznych).

Definicje ekonomiczne opierają się na charakterystyce źródeł finansowania lub stosunku do dystrybuowania dochodów przez organizacje. W tym podejściu kryterium zaliczenia do organizacji pozarządowych stanowi m.in. procent przychodów nie pochodzących z rynku (por. Ilczuk 1995). Definicje ekonomiczne i prawne charakteryzują się funkcjonalnością ze względu na fakt, iż wyznaczają ostre granice pojęć, jak również arbitralnością, z uwagi na mechaniczne wykluczenie części podmiotów z zakresu znaczenia terminu.

Definicje funkcjonalne określają organizacje poprzez ich rolę, a nie formę prawną (ten sposób ujęcia charakterystyczny jest dla tradycji anglosaskiej, jako że w Wielkiej Brytanii większość organizacji ma formę spółek). Przykładem tego rodzaju definicji jest podejście Petera F. Druckera, podkreślającego, że organizacje pozarządowe „robią coś zasadniczo odmiennego od tego, czym zajmują się firmy i władze. [...] Produktem organizacji jest zmiana, która zachodzi w człowieku pod wpływem jej działania” (1995: 10). Na gruncie polskim warto przywołać ujęcie Mirosławy Grabowskiej, Stanisława Mocka i Edmunda Wnuka-Lipińskiego, opisujące NGO-sy jako struktury organizacyjne, których członkowie – korzystając z zasobów prywatnych lub publicznych – próbują rozwiązywać problemy zróżnicowanych grup społecznych,

tak że wiodącym celem działania tychże organizacji są zawsze kwestie wspólnotowe, publiczne (2001).

Definicje strukturalne skupiają się zaś na zespole cech, specyficznych dla organizacji pozarządowych. Podejście to znamionuje pewna elastyczność i brak arbitralności z uwagi na wielowymiarowość i zróżnicowanie działań trzeciego sektora.

Przywoływane podejścia definicyjne częściowo odzwierciedla typologia terminologii trzeciego sektora Piotra Frączaka. Autor obserwuje próby przeniesienia pojęć wykorzystywanych w opracowaniach zachodnich do polskiej literatury naukowej. Definicje te grupuje w kategorie, określające:

- „1) stosunek do I sektora (rządowego), np. organizacje pozarządowe, organizacje niezależne – i najczęściej są używane do analiz z zakresu politologii;
- 2) stosunek do II sektora (biznesu), np. organizacje typu „non-profit” czy „non-for-profit”, czyli organizacje działające nie dla zysku lub nienastawione na osiągnięcie zysku – najczęściej stosowane przez ekonomistów;
- 3) rolę społeczną (np. organizacje ochotnicze, wolontarystyczne czy organizacje pośredniczące), którymi interesują się przede wszystkim socjologowie” (2002: 8).

Próba sformułowania kompleksowej definicji odwołującej się do kilku podejść jest propozycja Piotra Glińskiego, która określa organizacje pozarządowe „jako specyficzne, współczesne formy samoorganizacji społecznej, struktury integrujące grupy obywateli, charakteryzujące się względnie dojrzałą tożsamością społeczną, określonym stopniem zorganizowania, prywatnym charakterem inicjatywy, dobrowolnością uczestnictwa, niezależnością i niekomercyjnością, a także – na ogół – znacznym udziałem wolontariatu i istotną rolą w kształtowaniu postaw ludzkich (zarówno osób uczestniczących w organizacjach, jak i posiadających jakikolwiek z nimi kontakt). Istotnym kryterium wyróżniającym organizacje pozarządowe jest też ich określony

obszar działania, odnoszący się – na ogół – do sfery publicznej czy sfery polityki niezinstytucjonalizowanej” (2006: 8).

Wychodząc od konstatacji dotyczącej różnorodności form oraz funkcji organizacji pozarządowych, Piotr Frączak i Ryszard Skrzypiec dokonali próby określenia trzeciego sektora poprzez podstawowe kryteria działania zinstytucjonalizowanych inicjatyw obywatelskich. Wśród nich wymieniają:

- spontaniczność, rozumianą jako oddolność, otwartość i innowacyjność wpływającą na funkcjonowanie organizacji i wynikającą z wewnętrznej chęci działania członków, pracowników i wolontariuszy, będącą swoistą „zorganizowaną spontanicznością” (Gliński 1996: 49) w ramach struktur organizacyjnych;
- samoorganizację jako oddolną inicjatywę i współpracę obywateli, a także wolontarystyczne zaangażowanie; według badań opisywane podmioty w dużej mierze opierają swą aktywność na nieodpłatnej pracy świadczonej przez członków i wolontariuszy: w 94% organizacji członkowie lub przedstawiciele władz regularnie pracują na rzecz organizacji, nie pobierając za to wynagrodzenia, a 55% NGO-sów współpracuje z wolontariuszami (Chimiak i Iwińska, red. 2015);
- samorządność jako niezależność decyzji dotyczących celów, metod działania i wykorzystywanych zasobów (w sposób szczególny krytykowana – por. podrozdział 1.2.1.);
- społeczność ujętą jako społecznie użyteczny cel przyświecający organizacjom pozarządowym, a także dobrowolność uczestnictwa w ich aktywności (Frączak i Skrzypiec 2011).

Witold Toczyński skupia się zaś w opisie organizacji pozarządowych na kluczowych zadaniach, będących elementem ich misji. Do podstawowych celów trzeciego sektora zalicza:

- przyjęcie aktywnej postawy obywatelskiej w poczuciu dobra ogółu;
- zaspokojenie potrzeb indywidualnych i grupowych w duchu solidarności;

- tworzenie sektora alternatywnego wobec rządowego, realizującego cele publiczne;
- swobodny wybór metod pracy, elastyczność działania;
- stworzenie mechanizmów współdziałania społecznego;
- propagowanie pluralizmu;
- niezależność oraz podmiotowość (1998).

W literaturze podmiotu istnieje również wiele propozycji typologii funkcji organizacji pozarządowych. Funkcje odnoszą się do celów, stawianych przez te organizacje. W ogólnym ujęciu podmiotom ukierunkowanym na realizację potrzeb i interesów członków przypisuje się funkcję dośrodkową „wewnętrzzną” (Winiarski 1996), z kolei organizacje działające na rzecz szerszych grup społecznych realizują funkcję odśrodkową „zewnątrzną” (Winiarski 1996). Formułując podobny, dychotomiczny podział, Jerzy Bartkowski, w nawiązaniu do teorii kapitału społecznego Roberta Putnama, wyróżnił stowarzyszenia typu wiążącego (skupiającego), swoiście zamknięte, skupione wokół specyficznego interesu grupowego (ekskluzywny typ partycypacji) i stowarzyszenia o więzi pomostowej, bardziej otwarte, zorganizowane wokół wartości uniwersalistycznych – mowa tu o inkluzji partycypacji (2005).

Warta odnotowania, jako zwieńczenie rozważań definicyjnych, jest uwaga Piotra Frączaka oraz Ryszarda Skrzypca, iż trzeci sektor stanowi nie tyle prostą sumę organizacji, co „nową jakość, której cechami konstytutywnymi są:

- poczucie przynależności jako »świadomość udziału we wspólnej misji na rzecz podnoszenia jakości życia poszczególnych ludzi i społeczeństwa jako całości« oraz
- istnienie swoistej infrastruktury, czyli systemu instytucji umożliwiających reprezentowanie, przepływ informacji oraz definiowanie potrzeb” (2011: 80).

Trzeci sektor jest więc zróżnicowanym obszarem zarówno w Polsce, jak i na świecie. Wśród różnicujących poszczególne organizacje kryteriów można wyróżnić m.in. wielkość, skalę oraz obszar działania, sposób i zakres finansowania oraz zarządzania, stopień sformalizowania i profesjonalizacji. Jak trafnie wskazuje Ireneusz Sadowski, „[...] istniejący wachlarz definicji stanowi

zresztą rodzaj zwierciadła, w którym – w zależności od potrzeb – odbijają się poszczególne profile sektora. Wedle typologicznej, akademickiej definicji, którą spopularyzował niegdyś Jerzy Szacki, trzeci sektor miał być obszarem działań obywateli polegających na wykorzystaniu prywatnych zasobów do realizacji publicznych celów. Wedle innej, jest to po prostu sektor organizacji pozarządowych i pozarynkowych, czyli swoiste *tertium quid* dla państwa i rynku” (2014: 22).

Świadoma zróżnicowanych podejść definicyjnych wynikających z odmiennych kontekstów kulturowych, prawnych i politycznych (por. Gies, Ott i Shafrits 1990, Evers i Laville 2004, Frączak i Skrzypiec 2011) w rozprawie używam najczęściej określenia „organizacje pozarządowe” (ang. *non-governmental organizations*, *NGOs*), najpopularniejszego na gruncie polskim (w szczególności we współczesnej literaturze z zakresu nauk społecznych i publicystyce). Korzystam również z polskich i obcojęzycznych form synonimicznych, takich jak „organizacje non-profit”, „NGO-sy”. Określenia „organizacje pozarządowe” i „organizacje non-profit” są tym ciekawsze, gdy zestawimy je ze współczesnymi przejawami izomorfizmu, tj. urzędowaniem i komercjalizacją, o których piszę szerzej w rozdziale pierwszym. Ponadto, w rozdziałach teoretycznych jako szerokie określenie zbioru, jakim są organizacje pozarządowe, używam w pracy frazy „trzeci sektor” (por. Etzioni 1973, Szacki 1997). Jednocześnie, co istotne, w części empirycznej oraz fragmentach rozprawy, w których odwołuję się do badanych organizacji, używam określenia „organizacje pozarządowe” (w wąskim rozumieniu, przyjmowanym m.in. w badaniach Stowarzyszenia Klon/Jawor) lub (jako ekwiwalent) „fundacje i stowarzyszenia”.

Jestem świadoma, iż pojęcie „organizacje pozarządowe” lub „sektor non-profit” także na gruncie polskim określa zazwyczaj szerszy zbiór podmiotów np. w przypadku cyklicznych analiz Głównego Urzędu Statystycznego (dalej również „GUS”), dotyczących „rejestranych organizacji non-profit, tj. mających osobowość prawną stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego”

(2021a: 1). Z uwagi na fakt, że moi rozmówcy powiązani byli z określonymi fundacjami i stowarzyszeniami, w odniesieniu do analizy materiału empirycznego używam węższego pojęcia „organizacje pozarządowe” bądź „fundacje i stowarzyszenia”, pamiętając o ich ogromnym wewnętrznym zróżnicowaniu w Polsce i o nieekstrapolowaniu wyników moich badań jakościowych na stan całego „trzeciego sektora” czy „społeczeństwa obywatelskiego” w Polsce. Jednakże w rozdziałach empirycznych, gdy bezpośrednio cytuję wypowiedzi badanych, pozostawiam w niezmiennym kształcie ich wzmianki o trzecim sektorze. Co ciekawe, choć sama podczas wywiadów unikałam określenia „trzeci sektor”, część rozmówców swoje historie i opinie przywoływała w odniesieniu do całego sektora pozarządowego.

Zróżnicowanie organizacji sektora non-profit sprawia, że każda krytyka, jak i aprobata skierowana do organizacji pozarządowych odnosi się do uogólnionych trendów, które w niektórych segmentach pojawiają się z dużym natężeniem, a wśród innych grup organizacji są rzadkością bądź nie występują w ogóle. Mimo to coraz więcej badaczy i praktyków w Polsce przygląda się krytycznie niektórym przemianom organizacji pozarządowych. Co ciekawe, krytyczne głosy wobec rozwoju trzeciego sektora w Polsce odwołują się najczęściej do porównania z nieformalnymi inicjatywami oddolnymi, o których piszę w dalszej części rozprawy.

2.4. Organizacje pozarządowe wobec nieformalnych inicjatyw oddolnych

Podrozdział dotyczy krytyki funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce, a w szczególności narracji odwołujących się do współczesnych przemian wewnątrz trzeciego sektora oraz porównań ze sposobem działania nieformalnych inicjatyw oddolnych. Przywołane opinie i argumenty nie świadczą o kryzysie wszystkich organizacji trzeciego sektora. Nie powinny także prowadzić do uproszczonej konstatacji dotyczącej konieczności „zastąpienia” określonych sposobów działania organizacji pozarządowych tymi

występującymi w ramach niezinstytucjonalizowanych inicjatyw obywatelskich. Nie służą również gloryfikacji „czwartego sektora” i potępieniu wysiłków podejmowanych przez tysiące nieheterogenicznych organizacji non-profit. Wskazują one jednak na aspekty różnicujące oba obszary działalności obywateli, a także na czynniki, mogące wpływać na decyzje pracowników i członków organizacji pozarządowych o ukierunkowaniu swojej aktywnej postawy i energii na inicjatywy wymykające się sformalizowanym formom organizacyjnym.

Pytanie, które przyświeca tej części rozważań, jest zbieżne z kierunkiem poszukiwań, ujętych w książce *Dylemat linoskoczek, czyli o profesjonalizacji autentyczności i perspektywach rozwoju organizacji pozarządowych* (Goszczyński, Kamiński i Kniec 2013). Dotyczy tego, czy (i w jakim stopniu) organizacjom pozarządowym w Polsce udaje się zachować równowagę między tendencją do profesjonalizacji a oddolnym charakterem działań.

W wielu przypadkach celem działania organizacji non-profit jest określony efekt pozaekonomiczny, szeroko pojęta zmiana społeczna. Według Piotra Glišńskiego ma ona zazwyczaj charakter proobywatelski, polegający na przemianie postaw ludzi, a w konsekwencji prowadzący do „prodemokratycznej zmiany struktur organizacji społeczeństwa” (2006: 19). Historycznie rzecz ujmując, wielu myślicieli, zajmujących ważne pozycje wśród teoretyków społeczeństwa obywatelskiego i demokracji (Alexis de Tocqueville, Robert Putnam, Peter Drucker), podkreślało kluczową rolę organizacji pozarządowych w kształtowaniu demokracji. Z drugiej strony rośnie liczba badaczy, wskazujących na zawodność trzeciego sektora w budowaniu i promowaniu wspólnotowych, demokratycznych idei i postaw. W świetle tej krytyki określenie działalności organizacji non-profit jako aktywności na rzecz dobra wspólnego implikuje wiele problemów natury teoretycznej i praktycznej.

Krytyka stylu działania i języka używanego przez organizacje pozarządowe coraz częściej pojawia się w akademickich opracowaniach dotyczących trzeciego sektora. Zarzuca się NGO-som, nie tylko w Polsce, że nie spełniły pokładanych w nich

nadziei na zmianę oraz że nastawione są na konserwację systemu (por. Chimiak 2014, Iwińska 2018). Szymon Surmacz twierdzi, że współczesny trzeci sektor w Polsce jest „wentylem bezpieczeństwa, kanalizującym aktywność społeczną w kierunku pożądanym i bezpiecznym dla władzy polityczno-biznesowej. Zamiast tworzyć podmiotowe, demokratyczne i samorządne społeczeństwo, działające w płaszczyźnie poziomej, której podstawę stanowią idee równości i współpracy, trzeci sektor staje się bazą dla inicjatyw charytatywnych, funkcjonujących w płaszczyźnie pionowej, ze ścisłą i trwałą hierarchią opartą na nierówności praw i obowiązków” (2015: 119).

Co więcej, badacz ten wskazuje na implikacje delegowania zadań na organizacje pozarządowe w trybie tzw. zlecenia zadań publicznych. Jak twierdzi, współczesne organizacje pozarządowe zajmują się „problemami generowanymi z jednej strony przez gospodarkę opartą na maksymalizacji zysku, z drugiej przez centralne władze publiczne, które zgodnie z neoliberalną doktryną »zmniejszania państwa« zrzekają się odpowiedzialności za coraz większe obszary życia społecznego” (Surmacz 2013: 104–105). W podobnym duchu wypowiada się niemiecki badacz trzeciego sektora Wolfgang Seibel, twierdząc, iż funkcją organizacji pozarządowych nie jest rozwiązywanie problemów, lecz utrzymywanie braku (politycznych) rozstrzygnięć kwestii społecznych, które nie są podjęte przez rząd, służenie za sferę buforową. „To zwalnia rząd od odpowiedzialności, która mogłaby doprowadzić do trudnego przyjęcia ryzyka zagrażającego ogólnej wiarygodności systemu politycznego” (Seibel 1989: 188, za: Leś i Nałęcz 2002: 24).

Według informacji z raportu dotyczącego wizerunku trzeciego sektora (Adamiak 2015) w ostatnich latach maleje liczba członków organizacji przy jednoczesnej bardzo ograniczonej rotacji w zarządach oraz niewielkim wpływie społecznym i rozpoznawalności wielu organizacji non-profit. Co więcej, badania te wskazują na słabnącą skłonność Polaków i Polek do wsparcia finansowego działań obywatelskich oraz samoorganizacji. Przytoczone problemy mogą rzutować na poczucie współodpowiedzialności oraz

podmiotowości obywateli, jednocześnie wzmacniając postawy indywidualistyczne.

W świetle przeprowadzonych na początku 2022 roku badań Centrum Badania Opinii Społecznej (dalej również jako „CBOS”) skala zaangażowania Polaków i Polek w pracę na rzecz organizacji obywatelskich „jest tylko minimalnie mniejsza niż zarejestrowana dwa lata temu (wówczas była ona rekordowo duża) i taka sama jak cztery lata temu” (Feliksiak 2022: 9). Łącznie takie zaangażowanie w 2021 roku zadeklarowało 40% badanych osób. Co ważne, od 2015 roku w cyklicznych badaniach CBOS poziom ów wynosi co najmniej 40%, a przed 2015 rokiem (w prowadzonych od 1998 roku pomiarach) zaangażowanie deklarowało 31–39% badanych. W porównaniu do pomiarów z 2019 i 2017 roku zmniejszył się łączny odsetek osób, które angażowały się poza organizacjami obywatelskimi. Spośród badanych 11% społeczników zadeklarowało zarówno pracę na rzecz organizacji społecznej, jak i bezpośrednią pomoc na rzecz potrzebujących. Co dwudziesty aktywista działał społecznie wyłącznie poza organizacjami społecznymi, a 29% z nich jedynie w ramach zarejestrowanej organizacji (Feliksiak 2022). Cykliczne badania CBOS wskazują, iż współcześnie w Polsce do osób działających społecznie należą częściej mężczyźni niż kobiety, osoby praktykujące religijnie oraz identyfikujące się z lewicą, a także „częściej niż przeciętnie respondenci najlepiej wykształceni, uzyskujący wysokie dochody per capita, kadra kierownicza i specjaliści, technicy i średni personel, pracownicy administracyjno-biurowi, prywatni przedsiębiorcy, mieszkańcy największych miast, a także ludzie mający od 35 do 44 lat oraz – w mniejszym stopniu – najmłodsi ankietowani (poniżej 25 roku życia)” (Feliksiak 2022: 7).

Według Katarzyny Górniak to silne oddziaływanie zachodnich wzorców funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego doprowadziło do odrzucenia istniejących form samoorganizacji społecznej i imitacyjnego rozwoju społeczeństwa obywatelskiego (por. 2014).

Osią krytyki jest również swoista instrumentalizacja oraz biurokratyzacja sposobów działania (i oddziaływania) organizacji

pozarządowych. Paweł Załęski w swojej pracy wskazuje, że nawet „organizacje o charakterze z początku lobbingowym czy adwokackim szybko przekształcają się w usługodawcze” (2012: 163), w czasie procesu „NGO-izacji”, związanym z konkutowaniem na rynku dotacji. W jego ocenie „reżim grantodawczy” prowadzi do konformizmu oraz unifikacji w sposobie działania nawet wśród radykalnych środowisk trzeciosektorowych (Załęski 2012). Konkursowy model finansowania ukierunkowuje niektóre organizacje pozarządowe na realizację wyznaczonych wskaźników, efektywność, konkutowanie między podobnymi podmiotami, a także biurokratyzację ich funkcjonowania.

Ilona Iłowiecka-Tańska wskazuje na specyficzny styl myślenia oraz mówienia o działalności społecznej, podkreślający dążenie do racjonalizacji i stosowanie specjalnych metod oceny wskaźników skuteczności (2011). Praca społecznika w tym ujęciu jest dobrze zaplanowaną, uporządkowaną, nastawioną na mierzalne efekty procedurą zarządzania zasobami: „spontaniczności działań przeciwstawiono ich formalizację [...], entuzjazm zaangażowania podlegać miał pracy projektowej” (Iłowiecka-Tańska 2011: 130). Praca społecznika upodobnia się do funkcji „menedżera, który musi nie tyle ocenić słuszność czy ideową wartość danego przedsięwzięcia, co oszacować jego koszty i realia” (Iłowiecka-Tańska 2011: 131–132). Logika działania organizacji przesuwą się zatem w kierunku „rynkowej» relacji popytu (konieczności zaspokojenia jakichś potrzeb) do podaży (możliwości finansowania grantów)” (Gliński 2006: 88).

W tym kontekście Piotr Gliński wskazywał na proces „uwikłania w projekty” organizacji pozarządowych, który prowadzić może do różnych, często sprzecznych konsekwencji, w tym: wzmocnienia trzeciosektorowej tożsamości, zagrożenia niezależności, samodzielności i misji organizacji, a także zaniku funkcji kontrolnych (2006). Podkreślał także, że subkultura projektowa oraz procedury grantowo-projektowe, postrzegane często jako swoiste wypaczenie idei pracy społecznej, nie są czynnikiem automatycznie odpowiedzialnym za tłumienie niezależności, spontaniczności i ideowości organizacji. Mogą pełnić rolę nowoczesnych

rozwiązań instytucjonalnych, poszerzających uczestnictwo społeczne i zapewniających transparentny dostęp do publicznych zasobów (Gliński 2006). Według autora zagrożenia związane z osłabieniem etosu i niezależności społeczników można zminimalizować m.in. dzięki zróżnicowaniu źródeł pozyskiwania projektów oraz rozwojowi poczucia wspólnoty i wzajemnego, solidarnego wsparcia wewnątrz sektora (Gliński 2006). Niemniej jednak głosy wskazujące na rosnącą bezideowość i instrumentalizację organizacji pozarządowych pozostają faktem – nie tylko w przypadku polskiego trzeciego sektora. Za jedną z negatywnych konsekwencji m.in. „rynku grantowego” i nieustannej walki o zasoby należy uznać wytworzenie się podziału organizacji pozarządowych na świat dużych organizacji centralnych i świat organizacji peryferyjnych (Dudkiewicz 2009).

Kolejny z zarzutów dotyczy kontrowersji wokół neutralności, apolitycznego charakteru organizacji pozarządowych. Raporty i badania o sytuacji tychże organizacji pokazują silne uzależnienie polskiego trzeciego sektora od środków publicznych, a co za tym idzie – jego upolitycznienie w tym wymiarze (por. m.in. Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015, Główny Urząd Statystyczny 2017, 2021). Można zatem podawać w wątpliwość niezależność organizacji, szczególnie gdy mowa o publicznych środkach na realizację zleconych usług. Jednocześnie należy pamiętać o dywersyfikacji źródeł finansowania poszczególnych organizacji non-profit pozwalającej na zachowanie – przynajmniej w pewnym zakresie – niezależności działania. Rosnące tendencje do hybrydyzacji organizacji pozarządowych, wyrażające się m.in. w istnieniu tzw. quasi-organizacji pozarządowych (QANGOS – ang. *quasi nongovernmental organisations*), np. zakładanych przez biznes (BONGO – ang. *business organized NGO*) lub administrację publiczną (GONGO – ang. *government organized NGO*), uniemożliwia jednoznaczną ocenę stopnia niezależności trzeciego sektora.

Wymieniona krytyka obecnego kształtu sektora pozarządowego w Polsce wynika w dużej mierze z przemian, którym podlegały organizacje pozarządowe. Wśród nich wymienić należy

m.in. dynamiczny proces profesjonalizacji znacznej części polskich NGO-sów, polegający na: „1) przemianach form działań organizacji, 2) rozwoju sieci informacyjnej i komunikacyjnej w ramach i na zewnątrz sektora, 3) instytucjonalizacji procesów koordynacyjnych i integracyjnych, 4) rozwoju kontaktów z otoczeniem, 5) rozwoju instytucji obsługi i wsparcia trzeciego sektora, 6) wreszcie procesach profesjonalizacji działań organizacji pozarządowych” (Gliński i Palska 1997: 381). Piotr Gliński źródeł problemów i ewentualnych patologii w trzecim sektorze upatrywał w „braku wielu koniecznych rozwiązań instytucjonalnych” oraz barierach kulturowo-mentalnych, w tym niskim poziomie kapitału społecznego, familiocentryzmie, skłonności do klientyzmu i kronizmu (2006: 90). Blokady uniemożliwiające rozwój organizacji (nie kosztem etosu i misji) oraz wykorzystanie ich pełnego potencjału dotyczą głównie (choć niejedynie) braku zasobów osobowych i finansowych, barier natury kulturowej oraz nieprzyjaznego otoczenia instytucjonalnego i legislacyjnego (Gumkowska i Herbst 2005, Gliński 2006, Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015, Goś-Wójcicka 2017, Auriga-Borówko i in. 2017).

Podsumowując, współczesny sektor obywatelski nie może być już zredukowany tylko do organizacji pozarządowych. Według Artura Kościańskiego pozarządowość w ostatnich dekadach zdominowała język opisu i samoidentyfikacji społeczeństwa obywatelskiego w kraju do tego stopnia, że inne formy działania były przez lata marginalizowane, deprecjonowane (określane mianem „szarych wspólnot” bądź „familizmów”) lub niedostrzegane jako istotny element obywatelskości (2015). Sytuacja ta uległa gruntownej zmianie – w literaturze przedmiotu coraz częściej używane jest szerokie ujęcie społeczeństwa obywatelskiego (o czym piszę na początku rozdziału). Świadczy to o dynamice i różnorodności inicjatyw obywatelskich w kraju oraz wadze, jaką w jego analizach przydaje się *esprit de corps* – duchowi koleżeństwa, poczuciu solidarności.

Jeden z badaczy, Nicholas Deakin, wskazuje na zalety wynikające z toczącej się współcześnie debaty dotyczącej przyszłości społeczeństwa obywatelskiego. Według autora „zmusza nas ona

do postrzegania rozwoju trzeciego sektora w szerszym kontekście zmian środowiskowych i instytucjonalnych” (2008: 75), które wykraczają poza perspektywę narodową. Globalne przeobrażenia, mające wpływ na przemiany opisanego sektora pozarządowego i nieformalnych inicjatyw oddolnych, w tym zmiana roli państwa, omówiłam szerzej w rozdziale trzecim.

2.5. Czwarty sektor – nieformalne inicjatywy oddolne

Wraz z początkiem XXI wieku i swoistym „okrzepnięciem”, a zarazem kryzysem trzeciego sektora w Polsce (osłabieniem tradycyjnych form organizacji społecznej, instrumentalizacją oraz biurokratyzacją sposobów działania organizacji pozarządowych) w sferze publicznej pojawiły się innowacyjne formy aktywności obywatelskiej. Nowe kierunki samoorganizacji społecznej kształtują się dzięki oddolnej, spontanicznej inicjatywie na rzecz zarówno bardzo konkretnych, lokalnych problemów, jak i ogólnoludzkich wartości. Nie tylko w Polsce, lecz także w innych państwach demokratycznych obserwuje się dynamiczny rozwój różnego rodzaju ruchów nieformalnych, w większości (choć niejedynie) działających w dużych ośrodkach miejskich. Opisuując niesformalizowane działania obywateli, skupiłam się na dwóch terminach należących do złożonej siatki pojęciowej. Zestawiłam stosunkowo rzadko stosowaną definicję „czwartego sektora” (por. Żuk 2001) z szeroko rozpowszechnioną koncepcją „nowych ruchów społecznych” (wśród reprezentantów teorii znajdują się Claus Offe, Klaus Eder, Alain Touraine, Manuel Castells czy Alberto Melucci) w celu omówienia nieformalnych inicjatyw oddolnych.

Określenia „czwarty sektor” na nieformalne inicjatywy oddolne po raz pierwszy w Polsce użył Piotr Żuk w książce *Społeczeństwo w działaniu. Ekolodzy, feministki, skłotersi* z 2001 roku. Pojęcie odwołuje się do omawianej w tym rozdziale klasycznej koncepcji Amitaia Etzioniego, w świetle której pierwszy sektor tworzą

instytucje rządowe, drugi sektor odpowiada podmiotom biznesowym (komercyjnym), na trzeci zaś składają się organizacje pozarządowe (1973). Według Żuka trzeci sektor (opisany szerzej w podrozdziale 2.3.) ma charakter fragmentaryczny poprzez skupianie się organizacji non-profit na konkretnych problemach, niejako „wycinkowy” sposób działania. W jego ujęciu „czwarty sektor” byłby aktywnością społeczną ukierunkowaną na holistyczne zmiany globalne, ustalenie i wdrożenie nowych reguł życia społeczno-politycznego (Żuk 2001). Jednakże należy pamiętać, iż wyrażenie „czwarty sektor” budzi kontrowersje z uwagi na inny sposób wykorzystywania (por. m.in. koncepcja podziału gospodarki na cztery sektory, w którym czwarty to usługi zaawansowane, związane ze zdobywaniem, przetwarzaniem i dostarczaniem informacji – Runge 2008).

Obecnie badacze społeczeństwa obywatelskiego najczęściej definiują „czwarty sektor” dwojako: poprzez odwołanie do stopnia instytucjonalizacji działań albo poprzez nawiązanie do teorii nowych ruchów społecznych. W pierwszym przypadku mowa o niesformalizowanych, oddolnych działaniach w sferze publicznej, których nie można zaliczyć do żadnego z trzech sektorów wyodrębnionych przez Amitaia Etzioniego (1973). Są to bowiem działania realizowane „nie [...] w ramach mniej lub bardziej sformalizowanych grup, stowarzyszeń, organizacji, ale w ramach różnego rodzaju wspólnot” (Gliński, Lewenstein i Siciński 2002: 314). Istotę stanowi brak zhierarchizowanej struktury, brak wyraźnego ośrodka decyzyjnego, działanie oddolne, charakteryzujące się dużą dynamiką i – nierzadko – szybkością reakcji na pojawiające się problemy czy konflikty. Poprzez tę formę działania „przynależność” do „czwartego sektora” jest płynna, uczestnicy mogą z łatwością włączyć się do działania danej inicjatywy, jak i z nich zrezygnować.

W drugim ujęciu „czwarty sektor” definiuje się przy użyciu kategorii opisujących nowe ruchy społeczne (por. Offe 1995). Sama kategoria ruchów społecznych jest obecna od dawna i określa „spontaniczne i masowe związanie się ludzi z określonymi ideami społeczno-moralnymi, często ukierunkowanymi politycznie” (Bilewicz i Podkańska 2013: 28). Nowe ruchy społeczne

także cechują się niskim stopniem instytucjonalizacji, są zatem egalitarne i zdecentralizowane. Podkreśla się uniwersalistyczny, holistyczny charakter działań (ku szeroko pojętej, radykalnej, globalnej zmianie społecznej) i uczestnictwo grup zróżnicowanych pod kątem klasowym czy zawodowym. W ujęciu Alaina Touraine'a ruch społeczny odnosi się do specyficznego typu konfliktu społecznego, w którym wyraźnie zdefiniowano przedmiot sporu i jego oponentów (2010).

Kategoria nowych ruchów społecznych w literaturze naukowej odnosi się do działań, które narodziły się na fali studenckich protestów lat 60. ubiegłego wieku (wśród nich wymienić można m.in. ruch ekologiczny, antynuklearny, feministyczny czy ruch praw człowieka). Idee, które łączą wspomniane ruchy, Ronald Inglehart określa jako wartości o charakterze postmaterialistycznym, uniwersalnym (1990). Dotyczą godności, wolności jednostki, pokoju, tożsamości czy jakości życia – słowem są to wartości ogólnoludzkie, a nie partykularne. System wartości budujący nowe ruchy społeczne odróżnia je od uprzednich ruchów społecznych, skupionych wokół idei i problemów konkretnych segmentów społeczeństwa (przykładami są ruchy związkowe, chłopskie czy robotnicze). Konsekwencją nowatorskiego (w porównaniu do „tradycyjnych” ruchów społecznych) podejścia do sfery aksjologicznej jest koncentrowanie wysiłków uczestników nowych ruchów na poszerzaniu szeroko rozumianego obszaru społeczeństwa obywatelskiego. Za ich sprawą do sfery publicznej przeniknęły nowe obszary życia społecznego (ochrona środowiska, walka o prawa mniejszości, walka o prawa kobiet), zarezerwowane tradycyjnie wyłącznie dla sfery prywatnej (por. Sztompka 2004, Wojnicka 2012).

Podsumowując, ponowoczesne ruchy społeczne charakteryzują się koncentracją na nowych, uniwersalistycznych celach, problemach, sposobach działania i płaszczyznach konfliktu społecznego, skupiając członków z różnych grup społecznych, które nie należą do jednej klasy czy warstwy (por. Offe 1995). Dodatkowo są to ruchy egalitarne i zdecentralizowane, oparte na dobrowolnej, oddolnej aktywności, nadające „coraz wyraźniej ton całemu »sektorowi ruchów społecznych« we współczesnym świecie”

(Sztompka 2010: 164). Ich powstawanie jest wyrazem niezgody na obecny stan świata, w tym krytyki wartości kapitalistycznych wraz z jego gloryfikacją wzrostu i dobrobytu ekonomicznego. Budowane są na aksjologicznych fundamentach, skupiając i tworząc więzi wśród aktorów społecznych, połączonych wspólnymi cechami, takimi jak wyznawane poglądy, etniczność, wiek, płeć czy orientacja seksualna (Wojnicka 2012). Ich masowość i nieheterogeniczny charakter przynależności do nich sprawiają, że stały się obecne w debatach publicznych na całym świecie. Wpływają na rekonstrukcję paradygmatu demokracji, jednocześnie budzą nadzieję i stają się przedmiotem kontrowersji.

Niezależnie od rozłożenia akcentów w definiowaniu nieformalnych inicjatyw oddolnych duże znaczenie ma „nieustanne testowanie demokratycznych procedur” dzięki płaskości struktury organizacyjnej i mocy sprawczej członków (Surmacz 2015: 124). W takim ujęciu na plan pierwszy wysuwa się nie sama tematyka działań, co stopień formalizacji i sposób funkcjonowania danego ruchu. Nowe ruchy społeczne bywają określane za pomocą angielskiego skrótu SPR, pochodzącego od słów *segmentary*, *polycephalous*, *reticulate*, z uwagi na segmentaryczną, wielogłosową i sieciową strukturę (por. Gliński 1996). Podkreśla to Claus Offe, mówiąc, iż „(...) nowe ruchy społeczne nie wyłaniają konkretnych reprezentantów ani urzędników, nie kształtują ról członkowskich, obowiązkowych składek, programów i platform” (1995: 232).

Porównując działania trzeciego i tzw. czwartego sektora, należy podkreślić, że uzupełniają one krajobraz społeczny o inicjatywy, które reagują tam, gdzie inny typ aktywności obywatelskiej mógłby nie osiągnąć pożądaných rezultatów. Nieformalne inicjatywy oddolne mogą być skutecznym dopełnieniem i wsparciem organizacji pozarządowych i vice versa. Dzięki szybkości i zasięgowi działania (wzmocnionych dzięki użyciu nowoczesnych technologii komunikacyjnych) oraz znacznej autonomii członków nowe ruchy społeczne potrafią oddziaływać tam, gdzie aktywność organizacji pozarządowych ograniczają biurokratyczne procedury. Jednocześnie „kruchość”, zmienność nieformalnych inicjatyw oddolnych, płynny charakter przynależności do nich sprawia,

że nie mogą zastąpić sformalizowanej aktywności organizacji pozarządowych.

W kontekście dotychczasowych rozważań o formie działania nieformalnych inicjatyw oddolnych oraz ich zapleczu aksjologicznym istotny wydaje się zarzut, który stawia Małgorzata Krysa. W jej opinii nowe ruchy społeczne działają „równocześnie jak instytucja i ruch społeczny”, z jednej strony unikając formalizacji, ale narzucając grupom swoje narracje (Krysa 2015: 122).

Na koniec warto przywołać odrębny rodzaj opisu współczesnego aktywizmu społecznego. Bohdan Skrzypczak, przedstawiając przejawy i formy deinstytucjonalizacji aktywności obywatelskiej, mówi o nowej formie instytucjonalnej – „(proto) instytucjach społecznościowych”. Wychodząc od krytyki słabości organizacyjnych organizacji non-profit, opisuje zjawisko „deinstytucjonalizacji dotychczas funkcjonujących form instytucjonalnych sektora obywatelskiego”, które prowadzi do powstawania nowych, społecznościowych instytucji (Skrzypczak 2015a: 171–173). Jak podkreśla autor koncepcji, wspólnoty te „kształtują się przede wszystkim przez sieć komunikacyjną oraz poczucie przynależności, którego podstawą jest intersubiektywne odczuwanie i podzielane uczucie oraz wspólnie przeżywana przyjemność” (Skrzypczak 2015a: 179). Tworzą odrębną kulturę instytucjonalną wraz z wypracowanymi rytuałami i zasadami etycznymi. Autor twierdzi, że „(proto)instytucje społeczne” nie tworzą jeszcze nowego sektora obywatelskiego, ale stanowią zaczątek autonomicznego sektora społecznościowego, którego wartość polega na łączeniu oddolnej samoorganizacji z nowoczesnymi metodami działania i komunikacji (Skrzypczak 2015a).

Jak wskazują Galia Chimiak i Katarzyna Iwińska, „nieformalne inicjatywy obywatelskie wnoszą nową jakość w obszar działań obywatelskich oraz budzą nadzieję na odbudowę wspólnotowości zaangażowania obywatelskiego” (2015: 22). Stanowią coraz bardziej widoczną formę uczestnictwa w życiu publicznym i inspirują aktualne debaty nad stanem społeczeństwa polskiego drugiej dekady XXI wieku.

Wśród możliwych przyczyn rozwoju w ostatnich latach „nowego społecznikostwa” Bohdan Skrzypczak i Rafał Krenz wskazują na „wejście w dorosłe życie kolejnego pokolenia post-transformacyjnego, a także przemyślenia wynikające z kryzysu ekonomicznego, który podważył bezalternatywny model liberalnej gospodarki” (2014: 4). Argumentami przemawiającymi za istotnością wskazanych źródeł są formy, jakie przyjmują działania w sektorze społecznościowym (ang. *community sector*): zarówno bezpośrednie przejawy kontrdemokracji, jak i różnorodne formy aktywizmu lokalnego (miejskiego i wiejskiego), będące swoistym stosowaniem w praktyce zasad demokratycznego rozwiązywania problemów mieszkańców, przestrzenią bezpośredniej współpracy obywateli na rzecz poprawy jakości życia społeczności. Jak dodaje Krzysztof Herbst, formy partycypacji w ramach nowych kierunków aktywności obywatelskiej „nie są już tak ugrzecznione i rytualne”, wymieniając formy walki o miasto i o przestrzeń publiczną czy obronę lokatorów (2014: 19).

Sektor społecznościowy funkcjonujący bez formalno-prawnego umocowania w ramach istniejącego porządku prawnego, mimo wyraźnego zróżnicowania, posiada pewne elementy wspólne. Według Galii Chimiak i Katarzyny Iwańskiej oddolne, niesformalizowane przejawy współczesnego aktywizmu:

- „1) są inicjowane i kontrolowane przez mieszkańców i/lub reprezentantów grup;
- 2) zaspokajają występujące na ich terenie potrzeby w sposób kompleksowy (nie ograniczają się do problemu lub branży);
- 3) są zaangażowane w aktywizację wszystkich części społeczności;
- 4) ułatwiają rozwój i wykorzystanie potencjału społeczności na swoim terenie” (2015: 15).

Tak rozumiany sektor społecznościowy można zaliczyć do kategorii nowych ruchów społecznych, które – w odróżnieniu od inicjatyw o podłożu ekonomiczno-politycznym – mają na

celu stworzenie alternatywy wobec obowiązujących wzorców obywatelskich i społeczno-kulturowych.

Według Marty Olcoń-Kubickiej do charakterystycznych cech wielu z opisanych nowych form aktywizmu należy równocześnie „poszukiwanie własnej i zbiorowej tożsamości w warunkach nasilającego się wykorzenia i presji na bycie jednostką samokontrolującą się” (2009: 23). W kontekście zmieniających się kontaktów międzyludzkich, mających charakter tymczasowy, niektóre sfery życia, dawniej zarządzane przez instytucje społeczne, obecnie „przejmowane są przez (samo)zarządzające się jednostki” (Krzychała 2007: 141). Zjawisko to, nazywane demokratyzacją życia prywatnego, podkreśla fakt, iż coraz częściej „jednostka wybiera swoją prawdę, swoją moralność, swoje więzi społeczne i swoją tożsamość”, także podczas działalności społecznej (Skrzypczak i Krenz 2014: 6). A zatem niesformalizowany aktywizm oddolny dla wielu jego uczestników oznacza autonomiczny, nieskrępowany wybór „własnej”, odrębnej wspólnoty. W ramach działalności w sektorze nieformalnym mamy zatem do czynienia z połączeniem dwóch tendencji:

- zwrotu w kierunku zaangażowania wspólnotowego, próby odbudowania kruchych więzi społecznych, stworzenia sieci wsparcia;
- ekskluzywnego charakteru inicjatyw, powstających w oparciu o istniejące już więzi towarzyskie lub kształtujących się wokół grupy ludzi „myślących podobnie”, samosterownych jednostek skupionych wokół „swoich” prawd i wartości (Skrzypczak i Krenz 2014).

2.6. Podsumowanie

Rozdział zatytułowany „Społeczeństwo obywatelskie – między trzecim sektorem a nieformalnymi inicjatywami oddolnymi”, należący do części teoretycznej rozprawy, poświęciłam kwestiom definicyjnym, przybliżając dwie „odsłony” zaangażowania obywatelskiego – działalność zinstytucjonalizowaną, realizowaną

w organizacjach pozarządowych oraz nieformalne inicjatywy oddolne, określane mianem „czwartego sektora” i będące zjawiskiem bliskim nowym ruchom społecznym, wpisującym się w cały nurt badawczy, reprezentowany przez wiodących współczesnych socjologów, w tym Alaina Touraine’a, Clausa Offego czy Manuela Castellsa.

W pracy wykorzystuję szerokie rozumienie społeczeństwa obywatelskiego, korzystając z definicji uwzględniających zróżnicowane pod kątem poziomu instytucjonalizacji i celu aktywności sfery obywatelskości.

Zwracam uwagę, że krytyka trzeciego sektora (ze szczególnym uwzględnieniem procesów biurokratyzacji i komercjalizacji) służy analizie potencjalnych czynników, które mogą być istotne przy podejmowaniu decyzji o odejściu z organizacji przez badanych aktywistów. Nie jest ona jednak formą prostej krytyki organizacji pozarządowych i idealizacji nieformalnych inicjatyw oddolnych. Żaden z opisanych przejawów (samo)organizacji obywatelskiej nie powinien wzajemnie się wykluczać, a raczej stanowić alternatywne, komplementarne i zróżnicowane formy działalności na rzecz innych.

Dotychczasowe rozważania przybliżają zatem temat współczesnych przemian (zarówno intelektualnych, jak i rzeczywistych) dotyczących społeczeństwa obywatelskiego, w tym rozwój nowych form aktywności obywatelskiej oraz rosnącą komercjalizację i governmentalizację organizacji pozarządowych. Mamy do czynienia z procesem „dehomogenizacji społeczeństwa obywatelskiego” (Kościański 2015: 28), w ramach której „wyłania się specyficzny typ ukrytych, rutynowych, cyklicznych i incydentalnych działań realizowanych poprzez »rezurektywne«, niezinstytucjonalizowane sieci społeczne [...], które ożywają w momentach kryzysów wymagających wspólnego działania i które przechodzą w stan hibernacji, gdy cele wspólne zostają osiągnięte lub przyczyny mobilizacji społecznej ustają (Kościański 2015: 28, za: Gliński, Kościański 2006).

ROZDZIAŁ III

Warunki funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce

3.1. Wstęp

Jednym ze standardów realizacji badań jakościowych jest przedstawienie szerszego kontekstu, w którym badania te są realizowane (Denzin i Lincoln 2003, Diefenbach 2009). Stanowi on ważne tło i uzupełnienie, będąc elementem komplementarnym wobec jednostkowych narracji, zebranych – w przypadku niniejszych badań – podczas wywiadów z byłymi pracownikami organizacji pozarządowych oraz aktywistami. W rozdziale tym przedstawiam zatem społeczne, ekonomiczne i polityczne otoczenie, w którym miały miejsce – w trakcie realizacji moich badań – zróżnicowane przejawy aktywności społecznej w Polsce i na świecie, w ramach szeroko pojętego społeczeństwa obywatelskiego. Analiza ta jest tym istotniejsza, gdyż w ciągu kilku lat krajobraz społeczny – zarówno lokalny, krajowy, jak i globalny – uległ znaczącym i dynamicznym przemianom.

Pierwsza część jest podsumowaniem przejawów komercjalizacji i urzędowienia organizacji pozarządowych w Polsce. Następny podrozdział poświęcam zaś aktualnej polityce rządu wobec trzeciego sektora. Kolejny fragment dotyczy pandemii COVID-19

i związanych z nią przeobrażeń działań prospołecznych w kraju i na świecie.

Co istotne, większość moich badań prowadziłam w czasie pandemii, co wpłynęło na sposób prowadzenia wywiadów, jak i decyzję o rezygnacji z przeprowadzenia badań fokusowych. Pandemia uwidoczniła określone przemiany na rynku pracy, a także była impulsem do wielu – zarówno oddolnych, jak i sformalizowanych – działań na rzecz innych. Z tego względu poświęcam jej również obszerny fragment rozdziału.

3.2. Komerccjalizacja i governmentalizacja organizacji pozarządowych w Polsce

Obserwacja sposobu funkcjonowania fundacji i stowarzyszeń w Polsce w ostatnich dekadach pozwala dostrzec wiele przejawów związanych z rozwojem ich komercjalizacji. Raymond Dart wyróżnił trzy kluczowe, analityczne kategorie, które składają się na proces upodabniania się organizacji pozarządowych do firm, w tym: retorykę biznesową (ang. *business-like rhetoric*), biznesową organizację procesów związanych z podstawową działalnością NGO-sów i procesów wspierających (ang. *business-like organization of NPOs' core and support processes*) oraz cele biznesowe (ang. *business goals*) (2004). Każdy z tych trzech elementów pojawia się w działaniach licznych polskich organizacji pozarządowych.

Do przejawów szeroko pojętej kultury komercyjnej należą głównie:

- na poziomie retoryki: posługiwanie się żargonem komercyjnym w codziennej komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji (np. „oferta”, „sprzedaż usług”);
- na poziomie sposobów działania i organizacji pracy: marketingowe podejście do współpracy z darczyńcami, poszukiwanie trwałych partnerstw i koalicji, orientacja strategiczna, prowadzenie aktywności opartych na wiedzy i analizie potrzeb, nacisk na promocję organizacji, identyfikowanie nisz rynkowych i zawężenie specjalizacji organizacji,

- a także praca oparta na jasnej strukturze organizacyjnej, z wyraźnym podziałem zadań między członkami zespołu;
- na poziomie celów: koncentracja na zyskach organizacji, jej stabilizacji finansowej, orientacja na wyniki i wymierne sukcesy finansowe.

W Polsce wyrazistym elementem kultury komercyjnej organizacji pozarządowych jest koncentracja na finansach. Brak środków jest najczęściej podnoszonym problemem wśród członków i pracowników trzeciego sektora. Jak podkreśla Agnieszka Rymsha, mimo iż fundusze są niezbędne do prowadzenia wielu działań statutowych, „organizacje skuteczność jakichkolwiek działań uzależniają niemal wyłącznie od funduszy. Nawet organizacje dysponujące największymi budżetami [...] wskazują najczęściej potrzebę szkoleń z zakresu pozyskiwania funduszy” (2013: 111). W badaniach prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wśród deklarowanych przez osoby badane barier i problemów organizacji pozarządowych od lat na pierwszym miejscu znajdują się „trudności w zdobywaniu funduszy lub sprzętu”. W 2015 roku barierę tę podkreślało 65% badanych, a w 2018 roku aż 70% uczestników badania (Charycka i Gumkowska 2019). Analogiczną strukturę barier trzeciego sektora potwierdzają wyniki badań Głównego Urzędu Statystycznego. W ich świetle wśród barier działania przedstawiciele organizacji non-profit najczęściej wskazywali na problemy z pozyskiwaniem środków finansowych na swoją działalność (43,2%) (Główny Urząd Statystyczny 2018).

Według Stanisława Mazura i Jana Jakuba Wygnańskiego urzędowanie organizacji pozarządowych pozostaje obecnie centralnym problemem polskiego (i nie tylko polskiego) trzeciego sektora (2015). Wynika ono z nadmiernego korzystania przez organizacje pozarządowe ze środków publicznych, co potwierdzają analizy źródeł finansowania sfery non-profit (Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, Goś-Wójcicka 2016, 2018). O samym zjawisku governmentalizacji pisałam w pierwszym rozdziale rozprawy. W tej części przedstawię zaś analizy świadczące o zjawisku funkcjonalnego rozrostu państwa w odniesieniu do działalności organizacji pozarządowych w Polsce.

Wyniki badań Stowarzyszenia Klon/Jawor wskazują na kilka trendów związanych z proporcją środków samorządowych i rządowych w przychodach trzeciego sektora. Jeśli chodzi o udział poszczególnych źródeł w przychodach całego sektora:

- w przypadku źródeł samorządowych zarejestrowano spadek od 19% w 2011 roku do 17% w 2017 roku;
- w przypadku źródeł rządowych odnotowano wzrost od 18% w 2011 roku do 22% w 2017 roku (Charycka i Gumkowska 2019).

Jednocześnie są to niezmiennie dwa wiodące źródła przychodu organizacji pozarządowych. Co więcej, coraz większy odsetek organizacji trzeciego sektora korzysta ze źródeł samorządowych i rządowych. I tak mamy do czynienia ze:

- wzrostem odsetka organizacji korzystających ze źródeł samorządowych od 49% w 2011 roku do 61% w 2017 roku;
- wzrostem odsetka organizacji korzystających ze źródeł rządowych od 12% w 2011 roku do 20% w 2017 roku (Charycka i Gumkowska 2019).

Najnowszy raport o kondycji organizacji pozarządowych w Polsce ukazuje także zmiany w strukturze przychodów sektora. Choć w 2017 roku spadło znaczenie zagranicznych (głównie unijnych) środków publicznych, to równocześnie wzrósł w budżecie sektora udział środków z dotacji od administracji rządowej i samorządowej. W rezultacie od 2011 roku poziom finansowania organizacji z krajowych i zagranicznych środków publicznych wynosi niezmiennie aż 51–55% całego budżetu sektora, plasując tym samym Polskę w gronie krajów o wysokim udziale środków publicznych w budżetach organizacji pozarządowych (Charycka i Gumkowska 2019).

Silna zależność budżetu trzeciego sektora od środków publicznych, dodatkowo przekazywanych zazwyczaj w krótkoterminowej formule kontraktowej, niesie za sobą wiele ryzykownych konsekwencji. Jedną z nich jest uznanie, że administracja stanowi (jedyne) prawomocne źródło wiedzy o typach i sposobach działań organizacji pozarządowych. Uczestnictwo w konkursach grantowych administracji publicznej wiąże się z podporządkowaniem

ustalonym w konkretnej perspektywie czasowej priorytetom i wiodącej tematyce. Finansowanie zazwyczaj – choć nie zawsze – odbywa się zatem na zasadach ustalonych przez sektor publiczny, wyznaczający potrzeby, obszary działania oraz kryteria punktacji składanych wniosków. Tym samym dochodzi do swoistego „kształtowania”, „formatowania” organizacji pozarządowych. Jak podkreśla Jan Sowa, „[...] sytuacja taka jest tym wygodniejsza dla władz państwowych i lokalnych, że daje zasadniczą swobodę w prowadzeniu polityki społecznej, edukacyjnej czy kulturalnej przy właściwie zerowej odpowiedzialności” (2014: 15).

Decyzje dotyczące dystrybucji środków podejmują przedstawiciele administracji publicznej lub eksperci wyznaczeni i zaaprobowani przez instytucję finansującą dany konkurs. Ponadto, utrata źródła utrzymania osób odpowiedzialnych za dany projekt społeczny nie stanowi bezpośredniego problemu administracji publicznej, gdyż koordynatorzy zatrudnieni są w organizacjach pozarządowych. W przypadku zaś uzyskania grantu na realizację zleconych zadań publicznych „na organizacje pozarządowe spada trudny obowiązek bycia punktem pierwszego kontaktu obywateli z państwem i często, co nieuchronne, na styku tym występuje iskrzenie” (Mazur i Wygnański 2015: 17). Choć partnerstwo między sektorem publicznym i pozarządowym nie jest samo w sobie negatywnym zjawiskiem, istotne są formy partnerstwa oraz pozycja obu stron współpracy. W przypadku potwierdzonej empirycznie niezdolności administracji państwowej do realizacji pewnych zadań przy jednoczesnym wspieraniu przemyślanych, skutecznych (niekoniecznie mierzonych chociażby poprzez jak najniższą „cenę” projektu przy jak najwyższych wskaźnikach liczbowych zrealizowanych celów), długofalowych działaniach trzeciego sektora współpraca międzysektorowa może przynieść wiele korzyści. Istnieją jednak obszary (np. obrona lokatorów, edukacja równościowa, pomoc bezdomnym), w których krótkoterminowa, kontraktowa współpraca administracji z organizacjami pozarządowymi prowadzi do paradoksów, prowizorycznych rozwiązań i stanowi formę przerwania odpowiedzialności za niewydolność sektora publicznego na trzeci sektor (Sowa 2014).

Kontraktowanie usług nierzadko prowadzi zatem do „utruty »wewnątrzsterowności« danej organizacji (skoro *de facto* działania organizacji muszą dopasować się do oczekiwań administracji)” (Wygnański 2008: 24). Z jednej strony możliwość uzyskania przychodów od administracji publicznej pozwala na (przynajmniej krótkotrwałą) stabilizację części organizacji pozarządowych, z drugiej zaś – prowadzi do pułapki stagnacji i standaryzacji. Jak podkreślają Stanisław Mazur i Jan Jakub Wygnański, „istotnie zbyt niska jakość usług powinna podlegać poprawie, ale niekoniecznie to właśnie standaryzacja (rozumiana nie jako kontrola »minimum«, ale ujednoczenie) jest właściwą odpowiedzią na ten problem” (2015: 16). Tym samym zanika jedna z głównych cech sektora non-profit – odrębność, odmiennność działań od tych prowadzonych przez rynek i administrację publiczną.

Procedury prowadzące do kontroli, a zarazem standaryzacji fundacji i stowarzyszeń są według badań często odczuwanym przez organizacje pozarządowe problemem. Wyniki analiz Stowarzyszenia Klon/Jawor wskazują na rosnący trend w barierach i trudnościach związanych ze współpracą między sektorem rządowym a pozarządowym:

- odsetek organizacji odczuwających nadmierne skomplikowanie formalności grantodawców wynosił 60% w 2015 roku i 64% w 2018 roku;
- odsetek organizacji doświadczających nadmiernej biurokratyzacji podczas współpracy z administracją publiczną wynosił 56% w 2015 roku i 59% w 2018 roku;
- odsetek organizacji odczuwających brak przejrzystości reguł współpracy z administracją publiczną wynosił 34% w 2015 roku i 38% w 2018 roku (Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, Charycka i Gumkowska 2019).

Jak podkreśla Jan Sowa, efektywne monitorowanie działalności organizacji pozarządowej wymaga „narzucenia mu typowych dla administracji państwowej reguł funkcjonowania” (2014: 15), odwołujących się do – charakterystycznych dla sektora rządowego – idei transparentności, odpowiedzialności oraz praworządności. Miejsce altruizmu, oddolności, etosu i zaufania stopniowo

zajmuje nadmierna biurokratyzacja oraz profesjonalizacja trzeciego sektora, charakteryzująca się m.in. regulowaniem wszystkich czynności oficjalnymi umowami, wprowadzeniem sztywnych kryteriów uczestnictwa w inicjatywach bądź udzielania wsparcia przez organizacje, jak również prowadzeniem profesjonalnej, płatnej księgowości.

Warto obalić także mit związany z wyobrażeniem o obniżonych kosztach realizacji działań publicznych dzięki kontraktom z trzecim sektorem. Po pierwsze, błędne jest założenie, jakoby wiele działań publicznych winno być realizowanych głównie z myślą nie o jakości i długofalowości proponowanych rozwiązań, lecz o maksymalnych oszczędnościach. Co więcej, „kompetencje sektora umożliwiają wykonywanie pewnych (tych samych) zadań nie tyle taniej, ile inaczej oraz przy użyciu takich zasobów, z których pozostałe sektory skorzystać nie mogą” (Mazur i Wygnański 2015: 16). Ponadto, koszty przygotowania, monitorowania oraz rozliczania projektów, a także promocji i szkolenia nowych pracowników przy dużej fluktuacji kadr rodzą wątpliwości dotyczące nie tylko jakości kontraktowej współpracy obu sektorów, lecz także rzeczywistej wysokości jej kosztów.

Podsumowując, niektóre – choć nie wszystkie – organizacje pozarządowe stopniowo upodabniają się do samej administracji, pełniąc rolę „biurokracji pierwszego kontaktu”. To zaś prowadzi do rzeczywistego funkcjonalnego rozrostu państwa (Rymsza A. 2013).

3.3. Kontekst polityczny i polityka rządu wobec trzeciego sektora w Polsce

Okres realizacji moich badań przypada także na czas rządów koalicji Zjednoczonej Prawicy, w ramach której dominującą rolę odgrywa partia Prawo i Sprawiedliwość, oraz przemian relacji między trzecim sektorem a państwem. W tej części rozdziału przeanalizuję zarówno dostępne dane, jak i dyskusje środowiskowe oraz medialne na temat polityki rządu wobec społeczeństwa

obywatelskiego, ze szczególnym uwzględnieniem trzeciego sektora.

Podstawową i bezprecedensową zmianą, do której doszło w tym zakresie w ostatnich latach jest powołanie Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego (dalej również jako „NIW” i „Narodowy Instytut Wolności”). Jest to powstała w 2017 roku, z inicjatywy wicepremiera Piotra Glińskiego, przewodniczącego Komitetu ds. Pożytku Publicznego, agencja wykonawcza odpowiedzialna za wspieranie społeczeństwa obywatelskiego, działalności pożytku publicznego i wolontariatu.

Zarówno proces tworzenia, jak i sposoby działania tej instytucji są przedmiotem licznych dyskusji środowiskowych i medialnych. W tym podrozdziale podsumowuję główne cele, wyniki działań, jak i zarzuty stawiane polityce państwa wobec społeczeństwa obywatelskiego. Co istotne, nie jest to jednak odrębna, pogłębiona analiza dyskursu, lecz próba nakreślenia kontekstu, w jakim podczas realizacji moich badań działały organizacje pozarządowe.

Polityka państwa wobec instytucji społeczeństwa obywatelskiego w dyskursie medialnym spotyka się z diametralnie różnymi reakcjami i opiniami. Jak wskazuje Michał Wroński, opozycja (a także część ekspertów i przedstawicieli organizacji pozarządowych) krytykuje funkcjonowanie Narodowego Instytutu Wolności za przekazywanie środków finansowych organizacjom stanowiącym „polityczne zaplecze rządu”, a przedstawiciele NIW mówią o „wyjściu z dotacjami poza wąski krąg NGO-sów z metropolii” (2021).

Jak wskazują Magdalena Arczewska i Magdalena Dudkiewicz: „Od momentu uformowania się władzy Prawa i Sprawiedliwości istotnie zmieniała się [...] sytuacja organizacji pozarządowych w naszym kraju. Były to innowacje wprowadzane na płaszczyźnie legislacyjnej (w tym np. utworzenie Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego) oraz w praktyce współpracy międzysektorowej, zwłaszcza dotyczącej priorytetów finansowych władz publicznych, przyjmowania i realizacji programów współpracy, funkcjonowania

ciał opiniodawczo-doradczych. W rezultacie w sektorze pozarządowym ujawnił się podział analogiczny do podziału sceny politycznej – obserwować można próby przyporządkowywania organizacji poszczególnym opcjom politycznym i stosowanie narracji konfliktu” (2019: 8).

W okresie przed powołaniem NIW ujawniła się negatywna postawa rządu wobec części organizacji pozarządowych (Płoszka 2020). Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, powołana w 2003 roku i zrzeszająca ponad 130 organizacji, przedstawiła w 2017 roku *Zestawienie udokumentowanych przypadków naruszenia zasad współpracy ministerstw z organizacjami pozarządowymi* (Kiełbiowska i Polubicka 2017). W dokumencie tym przedstawione zostały „naruszenia przez polski rząd zasady pomocniczości i partnerstwa we współpracy z organizacjami pozarządowymi” w obszarze 1) programów współpracy z organizacjami pozarządowymi, 2) ciał dialogu oraz 3) konkursów. Łącznie w okresie od listopada 2015 roku do lutego 2017 roku zarejestrowano 39 naruszeń w 17 ministerstwach (Kiełbiowska i Polubicka 2017).

Jak analizuje Filip Pazderski, po wyborach jesienią 2015 roku pogorszeniu uległa przede wszystkim sytuacja organizacji pozarządowych zajmujących się:

- prawami mniejszości społecznych (osobami LGBT+, mniejszościami etnicznymi);
- wsparciem migrantów i uchodźców;
- przeciwdziałaniem dyskryminacji oraz przemocy wobec kobiet;
- ochroną środowiska;
- monitorowaniem i upublicznianiem działań instytucji publicznych (organizacji strażniczych – z ang. *watchdog*).

Wynika to zarówno z ograniczenia dostępu do środków publicznych, jak i kampanii zniesławiającej poszczególne organizacje, emitowanej w publicznych mediach (Pazderski 2017, 2018). Próba przejścia kontroli nad zagranicznymi środkami wyrażała się najpierw w ograniczeniu dostępu do funduszy Unii Europejskiej w wyniku przedłużających się procedur związanych

z uruchomieniem konkursów w ramach nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014–2020, a następnie w sporze wokół operatora dotacji w ramach Europejskiego Obszaru Gospodarczego i tzw. funduszy norweskich (Pazderski 2018, Sadło 2019). Po raz kolejny podkreślić należy, że z uwagi na znaczącą proporcję publicznych środków (zarówno krajowych, jak i zagranicznych) w przychodach polskich organizacji pozarządowych rząd może skutecznie hamować rozwój części organizacji poprzez przejęcie kontroli nad ich finansowaniem.

W mediach publicznych wyemitowano materiały przedstawiające wybrane NGO-sy jako związane z opozycją polityczną oraz defraudujące otrzymane środki publiczne. Przedstawiciele partii rządzącej, zarówno na poziomie retoryki, jak i realnych działań, zaczęli wyróżniać „dobre” organizacje pozarządowe (konserwatywne) i „złe” (liberalne) (Nowicki i Kładoczny 2017, Pazderski 2018). Dyskurs wokół organizacji pozarządowych uległ upolitycznieniu, a zjawisko polaryzacji sceny politycznej przeniosło się na sektor społeczny (por. Arczewska i Dudkiewicz 2019, Sadło 2019, Bunda 2020).

W 2017 roku ogłoszono zaś projekt ustawy powołującej nowy podmiot uprawniony do zarządzania rozwojem sektora obywatelskiego – wspomniany już Narodowy Instytut Wolności.

Proces legislacyjny, w tym konsultacje społeczne projektu ustawy, stały się przedmiotem licznych debat. Zgłoszono uwagi do projektowanych przepisów. Wśród głównych wątpliwości i zarzutów znalazły się następujące kwestie:

- ograniczony sposób reprezentacji interesów trzeciego sektora z uwagi na fakt, iż Narodowy Instytut Wolności podlega administracji rządowej;
- sposób przekazywania organizacjom pozarządowym środków publicznych przez NIW (zgodnie z projektem każdy regulamin konkursu ustala Dyrektor, po czym zatwierdza Rada Narodowego Instytutu Wolności);
- brak wystarczających gwarancji, że NIW będzie odporny na wpływy polityczne, problematyczne procedury konsultacyjne czy niedoskonałe procedury dystrybucji środków

publicznych – rozwiązania stojące w sprzeczności z wyrażnie sformułowanymi standardami Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (OBWE) i Komisji Weneckiej Rady Europy;

- (potencjalna) dyskrecjonalność w podejmowaniu decyzji w zakresie dystrybucji środków publicznych dla podmiotów społeczeństwa obywatelskiego (Dąbrowska 2016, Biuletyn Informacji Publicznej RPO 2017, Nowicki i Kładoczny 2017, Obserwatorium Demokracji 2017, Ambroziak 2018, Kowalczyk 2018).

Ostatecznie podstawę funkcjonowania NIW stanowi ustawa z dnia 15 września 2017 roku o Narodowym Instytucie Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego (Dz.U. z 2021 r., poz. 1284). Według oficjalnych informacji na stronie instytucji Narodowy Instytut Wolności prowadzi działania na rzecz rozwoju postaw obywatelskich i patriotycznych. Kluczowe programy NIW to Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich oraz Program Wspierania i Rozwoju Wolontariatu Długoterminowego Korpus Solidarności. Dotychczas (stan na 12.10.2022) NIW przyznał 817 milionów złotych dotacji i rozpatrzył ponad 39 tysięcy wniosków⁵ (Programy umożliwiające pozyskanie dotacji – NIW bez daty). Największą część środków na wsparcie trzeciego sektora została rozdzielona w ramach Funduszu Inicjatyw Obywatelskich oraz Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich. Innowacją ostatnich lat są programy przeznaczone dla określonych typów organizacji pozarządowych:

- ROHIS – Rządowy Program Wsparcia Rozwoju Organizacji Harcerskich i Skautowych na lata 2018–2030;
- Program Wspierania Rozwoju Uniwersytetów Ludowych na lata 2020–2030.

Wspomniany Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030 (dalej również „PROO”) również stanowi nowe

⁵ Strona główna – Narodowy Instytut Wolności [online], (bez daty). Narodowy Instytut Wolności. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: <https://niw.gov.pl/>.

w historii demokratycznej Polski rozwiązanie: to pierwszy tego typu program rządowy mający na celu bezpośrednie wsparcie rozwoju polskich organizacji obywatelskich – grantobiorcy przeznaczają otrzymane dotacje na rozwój instytucjonalny i realizację celów statutowych organizacji⁶.

Filip Pazderski ocenia NIW jako „system scentralizowanej administracji nad sektorem społeczeństwa obywatelskiego poprzez ustanowienie nowej agencji odpowiedzialnej bezpośrednio przed premierem i złożonej w większości z przedstawicieli rządu” (2018: 115). A wicepremier Piotr Gliński, Przewodniczący Komitetu do spraw Pożytku Publicznego i inicjator powstania NIW, określa go jako projekt, który „wychodzi naprzeciw potrzebom organizacji pozarządowych, na ogół tych słabszych, lokalnych, tych, które dotychczas nie miały odpowiedniego wsparcia także ze strony polskiego państwa”⁷. Polityk wyraził także krytykę uprzednich publicznych systemów wsparcia trzeciego sektora i chęć „odwrócenia” dotychczasowych trendów: „cały szereg organizacji o zainteresowaniach bardziej centro-konserwatywnych, patriotycznych bywał wykluczany z dostępu do środków publicznych. [...] To jest także wyjście naprzeciw temu problemowi” (Lechowicz-Dyl 2017).

Częściowo w odpowiedzi na stawiane zarzuty Narodowy Instytut Wolności był dotychczas trzykrotnie kontrolowany przez Najwyższą Izbę Kontroli (Wroński 2021). Kontrole dotyczące 2020 roku nie wykazały znaczących uchybień. Najwyższa Izba Kontroli oceniła pozytywnie wykonanie planu finansowego tej instytucji na 2020 rok, choć negatywnie odniosła się do braku „zasad zarządzania wolnymi środkami, przewidujących wykonywanie niezbędnych analiz opłacalności lokowania środków [...], które

⁶ Programy umożliwiające pozyskanie dotacji – Narodowy Instytut Wolności [online], (bez daty). Narodowy Instytut Wolności. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: <https://niw.gov.pl/nasze-programy/>.

⁷ Historia NIW – Narodowy Instytut Wolności [online], (bez daty). Narodowy Instytut Wolności. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: <https://niw.gov.pl/o-niw/historia-niw/>.

w ocenie NIK, pozwoliłyby Instytutowi efektywnie i gospodarnie zarządzać wolnymi środkami” (2021a: 10).

Bardziej szczegółowych informacji o relacji między sektorem publicznym i pozarządowym, w tym o sposobie działania NIW dostarcza kontrola Departamentu Administracji Publicznej Najwyższej Izby Kontroli (2021b) dotycząca współpracy organów administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi. Wskazano w niej m.in. że „podmioty sektora publicznego nie zawsze dobrze sobie radzą z delegowaniem swoich zadań i z realizacją rządowych programów. Sytuacja ta generuje wysokie ryzyko nieprawidłowości w obszarze organizacji systemu pożytku publicznego i realizacji zadań publicznych zleczanych organizacjom pozarządowym” (Najwyższa Izba Kontroli 2021b: 5). Co istotne, kontrola przeprowadzona w 2019 roku „negatywnie oceniła część zadań realizowanych przez Narodowy Instytut Wolności związanych ze zlecaniem zadań organizacjom pozarządowym oraz z ich rozliczaniem”, a postępowania konkursowe objęte kontrolą w kolejnym roku „zostały przeprowadzone z zachowaniem wymogów określonych w odpowiednich przepisach i uwzględniały wnioski NIK sformułowane w powyższym zakresie” (Najwyższa Izba Kontroli 2021b: 6–13).

Ostatnia kontrola NIK wskazuje zatem na pozytywną zmianę między latami 2018–2019 a 2020 rokiem w sposobie działania NIW. W ramach poprzedniej kontroli stwierdzono udział w pracach Komisji konkursowej FIO edycja 2018 i 2019 sześciu osób, które były powiązane z organizacjami biorącymi udział w konkursie. Jednocześnie nie stwierdzono, by osoby te oceniały oferty organizacji, z którą były związane (Najwyższa Izba Kontroli 2021b). Dla porównania kontrola przeprowadzona w 2020 roku nie wykazała analogicznych przypadków nieprawidłowości. Ponadto, wedle oceny ekspertów NIK „[...] wybór ofert do dofinansowania był zgodny z rekomendacjami przedstawionymi przez Komisje konkursowe i/lub ekspertów. Umowy o dofinansowanie zadań publicznych zawierały wszystkie wymagane postanowienia oraz były podpisywane bez zbędnej zwłoki” (Najwyższa Izba Kontroli 2021b: 13). Wątpliwości NIK budzi kwestia braku sprecyzowanych

zasad wyboru ofert, które zostały umieszczone na liście rezerwowej w ramach Konkursów FIO. Podczas kontroli z 2019 roku NIK sformułowała wniosek o „doprecyzowanie w Regulaminach konkursów zasad wyboru ofert z list rezerwowych, w sposób zapewniający przejrzystość i konkurencyjność ich wyboru. Kontrola w 2020 roku wykazała, że NIW nie przystąpił jeszcze do realizacji tego wniosku” (Najwyższa Izba Kontroli 2021b: 53).

Ocena działania, a w szczególności sposobu wydawania środków przez NIW jest od początku jej istnienia przedmiotem debat medialnych, prowadzonych w duchu antagonizującym. Z jednej strony systematycznie pojawiają się liczne głosy krytyki, dotyczące braku transparentności w przyznawaniu środków dla organizacji pozarządowych przez Narodowy Instytut Wolności oraz wspierania instytucji powiązanych ze środowiskiem partii rządzącej, a niemających merytorycznego uzasadnienia (por. m.in. Siedlecka 2017, 2019, Baczyński 2020, Jaźwiński 2021, Rutkiewicz 2021). Z drugiej zaś strony w mediach pojawiają się głosy aprobujące działalność Narodowego Instytutu Wolności oraz dyskredytujące krytyczne teksty (por. m.in. wPolityce.pl 2019, Wyrostkiewicz 2021). Sam NIW systematycznie publikuje oświadczenia dotyczące krytycznych doniesień medialnych (Komunikaty i informacje prasowe – Narodowy Instytut Wolności 2022). Polemikę dotyczącą oceny działań Centrum uwidocznili także tekst autorstwa Wojciecha Kaczmarczyka (dyrektora NIW), będący odpowiedzią na krytyczną analizę eksperta ds. organizacji pozarządowych Tomasza Schimanka (Kaczmarczyk 2021, Schimanek 2021).

Badanie o charakterze eksploracyjnym autorstwa Magdaleny Arczewskiej i Magdaleny Dudkiewicz, które miało na celu diagnozę skutków zmiany sytuacji prawnej i finansowej polskiego sektora pozarządowego po 2015 roku, również ukazało wiele różnic w ocenie polityki rządu wobec trzeciego sektora wśród badanych przedstawicieli organizacji. Autorki raportu wskazują na „wyraźną różnicę w ocenach pomiędzy organizacjami pro-rządowymi i antyrządowymi – te pierwsze ponad dwa razy częściej uznają, że ich sytuacja poprawiła się w stosunku do roku poprzedniego, a także ponad dwa razy częściej spodziewają się,

iż kolejny rok będzie jeszcze korzystniejszy, a więc jest lepiej, niż było, a będzie jeszcze lepiej. Z kolei organizacje antyrządowe dwa razy częściej niż prorządowe spodziewają się gorszego następnego roku” (Arczewska i Dudkiewicz 2019: 11).

Co ciekawe, badani byli zgodni co do roli samego aktu powołania Narodowego Instytutu Wolności (przedstawiciele obu grup organizacji uznali je za istotne wydarzenie dla polskiego trzeciego sektora). Ponadto, rozmówcy dostrzegali wzrost wsparcia dla organizacji lokalnych oraz działających na rzecz osób bezdomnych i rodzin wielodzietnych. Pozytywnie ocenili również wprowadzenie programów finansujących działania rozwojowe organizacji (wspomniany wcześniej PROO) oraz uproszczenie ustawy o rachunkowości (Arczewska i Dudkiewicz 2019).

Wstępna analiza wskazuje zatem jednoznacznie na to, że dyskurs wokół polityki rządowej w odniesieniu do organizacji pozarządowych ulega dalszemu upolitycznieniu. Co więcej, konkretne działania rządu przyczyniają się do wzmocnienia pewnych segmentów organizacji pozarządowych kosztem innych.

Z uwagi na opisane powyżej zmiany w kontekście Polski niektórzy obserwatorzy zaczęli używać określenia „kurczącej się przestrzeni dla społeczeństwa obywatelskiego” (ang. *shrinking civil society space*) (Rogall i Drexler 2016, Dempsey 2017, Nowicki i Kładoczny 2017, Pazderski 2018, Płoszka 2020, Civicus 2021). Termin ten używany jest w odniesieniu do sytuacji, w której rząd nakłada restrykcje na organizacje pozarządowe, co ogranicza ich działanie. Według ekspertów na świecie w ostatnich latach odnotowano wiele przypadków kurczenia się przestrzeni dla społeczeństwa obywatelskiego, będących rezultatem wzmożonej regulacji, zwiększanych wymogów sprawozdawczych, jak również ograniczania aktywności organizacji pozarządowych (Anheier, Lang i Toepler 2019).

Badacze i eksperci podsumowujący aktualny kontekst działania organizacji pozarządowych w Polsce wskazują m.in. na przeszkody prawne (nieprecyzyjne bądź nieadekwatne przepisy), przypadki podawania w mediach publicznych nieprawdziwych informacji o działalności wybranych organizacji pozarządowych, niepewność finansową i niepewność zatrudnienia, instrumentalne

traktowanie NGO-sów przez partnerów publicznych, a także wzrost ideologicznej i politycznej polaryzacji wśród organizacji trzeciego sektora (Leś, Nałęcz i Pieliński 2016, Nowicki i Kładoczny 2017, Pałęcka i Płucienniczak 2020, Płoszka 2020).

Aktualna polityka władz uwypukliła wieloletnie słabości sektora. Jak już podkreślałam, duży udział środków publicznych (unijnych, rządowych i samorządowych) w przychodach organizacji pozarządowych w Polsce stawia je w sytuacji większej zależności od aktualnej strategii politycznej rządzących. Taki model sektora obywatelskiego, w powiązaniu z ograniczoną realizacją funkcji filantropijnych, sprawia, że „organizacje stają się niczym więcej niż pewnym przedłużeniem administracji publicznej” (Makowski 2015: 77). Ponadto, jak podkreśla Filip Pazderski, analizując historię rozwoju trzeciego sektora w Polsce, „słabe społeczne zakorzenienie organizacji znacznie osłabiło ich pozycję. Uczyniło je również bardziej wrażliwymi na możliwość zwrócenia przeciwko nim uwagi opinii publicznej” (2018: 113).

Ostatnie lata pokazują, jednakże, że „polityka władz, choć w zamierzeniu miała być dotkliwa dla [części – przyp. A.B.] organizacji, pobudziła je do aktywności i przyczyniła się do rozpoczęcia ważnych przemian w kierunku profesjonalizacji działania” (Arczewska i Dudkiewicz 2019: 51). Wśród przykładów pozytywnych przemian wymienić można:

- większą dbałość o otoczenie społeczne, w tym wzmacnianie relacji z odbiorcami działań, zwolennikami i darczyńcami, budowanie kapitału żelaznego i korzystanie z mechanizmów crowdfundingowych (z ang. finansowanie społecznościowe); ogólnie – wzmacnianie kompetencji związanych z fundraisingiem (z ang. proces zdobywania funduszy);
- zwiększoną gotowość do samoorganizacji;
- wzrost poziomu niesformalizowanej aktywności obywatelskiej (Pazderski 2018, Arczewska i Dudkiewicz 2019, Bożewicz 2020).

Zatem aktualne wyzwania związane z polityką rządu wobec trzeciego sektora skłoniły niektóre organizacje pozarządowe – szczególnie te odczuwające zagrożenie – do poszukiwania nowych,

niezadko innowacyjnych rozwiązań, by kontynuować swoje działania i zachować niezależność od przychodów ze środków publicznych. Istnieje nadzieja, że trudności organizacji pozarządowych – zarówno wynikające z pandemii, relatywnie niskiego zaufania społecznego, jak i częściowego uzależnienia finansowania od władz – przekute zostaną w konstruktywne i efektywne rozwiązania, przeciwdziałające wieloletnim, strukturalnym wadom społeczeństwa obywatelskiego w Polsce (por. Pazderski 2018).

3.4. Pandemia COVID-19 i zmiany funkcjonowania organizacji pozarządowych

Pierwszym, narzucającym się symbolem ostatnich lat, jest pandemia COVID-19 wywoływana przez koronawirusa SARS-CoV-2, która dotychczas (stan na 12.10.2022) pochłonęła ponad 6 mln 564 tysięcy ofiar na całym świecie⁸, co zmieniło sposób funkcjonowania społeczeństw.

Wybuch pandemii wywołał masowe akty solidarności w Polsce i na świecie, szczególnie w początkowej fazie (The United Nations Department of Global Communications 2020). Różnorodne działania prospołeczne, zarówno zinstytucjonalizowane, jak i oddolne, w tym inicjatywy fundraisingowe (Bin-Nashwan i Al-Daihani 2020) oraz wolontariat (Trautwein i in. 2020, Carlsen, Toubøl i Brincker 2021, Mak i Fancourt 2021), przeniosły się do świata wirtualnego (Perold, Haas i Goodrow 2020).

W przypadku polskich inicjatyw w 2020 roku powstała chociażby licząca obecnie 135 tysięcy członków (stan na 12.10.2022) grupa „Widzialna Ręka”, mająca na celu „znajdowanie i oferowanie pomocy”. Jak napisali na forum grupy jej administratorzy, „[...] grupa powstała w marcu 2020, w konkretnym celu: żeby nie być samotnie w potrzebie, biedzie, w kryzysie spowodowanym

⁸ COVID Live – Coronavirus Statistics – Worldometer [online], (bez daty). Worldometer – real time world statistics. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: <http://www.worldometers.info/coronavirus>.

tu przez realne doświadczenie pandemii i jej skutków. Mamy poczucie, że oprócz miejsca praktycznej i wzajemnej pomocy, udaje nam się tu wspólnie tworzyć kawałek neutralnego, a może nawet przyjaznego gruntu, gdzie można po prostu poczuć się bezpieczniejszym, bez obawy bycia ocenionym/ocenioną”⁹.

Interesująca jest sama nazwa inicjatywy, językowo odwołująca się do znanej metafory niewidzialnej ręki rynku autorstwa Adama Smitha (2015, oryginał 1776), lecz kwestionująca wiarę w niewidoczne, bezosobowe siły rynkowe, kierujące światem. W założeniu zatem konkretni ludzie i środowiska niosą realną, namacalną pomoc innym osobom i środowiskom, w duchu solidarności.

Angażująca pół miliona obywateli zbiórka dla medyków zorganizowana przez Fundację Siepomaga w marcu 2020 roku pn. „Wspieramy polską służbę zdrowia w czasie walki z epidemią COVID-19” w ciągu 7 miesięcy uzyskała rezultat ponad 30 mln złotych (Fundacja Siepomaga 2020).

Oddolna inicjatywa obywatelska #WzywamyPosiłki, założona w marcu 2020 roku przez grupę znajomych na portalu Facebook, przerodziła się w ogólnopolską, skoordynowaną akcję wsparcia personelu medycznego. W rezultacie w ciągu 2 miesięcy przekazano ponad 220 tysięcy posiłków dla personelu medycznego walczącego z pandemią (#WzywamyPosiłki 2020).

Przykłady nierzadko spontanicznych i oddolnych działań, które rozwinęły się we wpływowe akcje o wielkiej skali, można mnożyć. Jednocześnie tego typu aktywności obywateli w pewnym sensie uwydatniły się w odpowiedzi na globalny kryzys, w którego obliczu instytucje państwowe i rynek nie są w stanie sobie poradzić. Pandemia w wielu krajach wzmacnia debatę na temat (realnej lub jedynie odczuwalnej) niewydolności usług publicznych – w szczególności krajowych systemów zdrowia (Sieroń 2020, Żakowiecki i Helak 2020, Instytut Polityki Senioralnej 2021).

⁹ Widzialna Ręka / Visible Hand / Видима рука [online], (bez daty). Facebook. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: <https://www.facebook.com/groups/widzialnareka>.

Działania społeczeństwa obywatelskiego z jednej strony ukierunkowane były na pomoc jednostkom w trudnym czasie (np. pomoc w robieniu zakupów w czasie kwarantanny), z drugiej – miały ambicję „uzupełnienia”, wsparcia niedostatecznie dobrze funkcjonujących usług publicznych lub zwrócenia uwagi na ten problem, szczególnie w kontekście niewydolności państwowej służby zdrowia w wielu krajach.

Arkadiusz Sieroń ocenia, że trudność w radzeniu sobie z bezprecedensowym kryzysem może nieść za sobą „rozrost rządu, który będzie zwiększał swoje uprawnienia i wydatki w celu zwalczania tej i przyszłych pandemii” (2020: 12).

Co więcej, na poziomie globalnym ocenia się, że podczas pandemii „nacionalizm i interes handlowy konsekwentnie triumfuje nad solidarnością i koordynacją” (Global Preparedness Monitoring Board 2021: 1, tłum. własne). Wyraża się to m.in. poprzez rosnące nierówności w dystrybucji szczepień, wyposażenia medycznego oraz diagnostyce (Global Preparedness Monitoring Board 2021). Ograniczona solidarność społeczna oceniana jest także poprzez przyrząd odsetka zaszczepionych osób oraz obywateli stosujących się do zaleceń bezpieczeństwa (odsetek populacji zaszczepionej co najmniej jedną dawką szczepionki waha się między niecałymi 4% a ponad 90% obywateli, w zależności od kraju – Global Change Data Lab 2022, World Health Organization 2022).

Ponadto, pandemia uwypukla oraz sprzyja rosnącym nierównościom ekonomicznym, w tym nierównościom na rynku pracy. Szacuje się, że najbardziej narażone na negatywne skutki pandemii są kobiety oraz osoby mające niestabilne zatrudnienie, oparte na umowach cywilnoprawnych (Deaton 2021, Ferreira 2021).

Nie jest to jednak jedyny kierunek przemian, który wywołała pandemia. W wyniku powtarzających się faz tzw. lockdownu (ang. blokada, zakaz wyjścia), czyli okresów przymusowej izolacji z uwagi na ryzyko epidemiologiczne, wiele działań obywatelskich zostało odwołanych lub zminimalizowanych. Trudnością w nowej, pandemicznej rzeczywistości jest organizacja protestów, marszów, spotkań, działań edukacyjnych czy animujących obywateli, których dotychczasową cechą charakterystyczną był bezpośredni

kontakt, budowanie relacji „na żywo” czy wywieranie wpływu poprzez widoczność w sferze publicznej. Ograniczenie możliwości organizacji tego typu działań wywołuje wśród niektórych społeczności frustrację, poczucie niezgody na ograniczanie prawa do wolności słowa i prawa zgromadzeń. Co więcej, ograniczenie wolności zgromadzeń w 2020 roku w Polsce interpretowane było przez prawników jako regulacje niezgodne z Konstytucją (Florczak-Wątor 2020, Helsińska Fundacja Praw Człowieka 2021). Stanisław Trociuk, zastępca Rzecznika Praw Obywatelskich, wskazuje, że „w związku ze stanem epidemii COVID-19 doszło w Polsce do bezpodstawnego ograniczenia podstawowych wolności i praw człowieka, tj. wolności działalności gospodarczej, wolności zgromadzeń, wolności osobistej, wolności poruszania się, wolności uzewnętrzniania religii i autonomii informacyjnej” (2021, fragment recenzji).

W Polsce w 2020 roku odbywały się masowe protesty, m.in. Strajk Przedsiębiorców przeciw ograniczeniom działalności gospodarczej, protest towarzyszący zatrzymaniu aktywistki Margot i protesty po wyroku Trybunału Konstytucyjnego dotyczącego aborcji. W ich trakcie uczestnicy byli legitymowani, zatrzymywani, a także karani za udział w protestach (Helsińska Fundacja Praw Człowieka 2021). Zarejestrowano przypadki brutalnego traktowania protestujących przez policję, takich jak pobicia, poniżające zachowania, pozbawianie dostępu do odpowiedniej opieki medycznej czy nadużycia kontroli osobistych wykonywanych w sposób naruszający godność zatrzymanych osób (Zarecka i Kusy 2020).

Okres pandemii w Polsce w kontekście akcji protestacyjnych obywateli charakteryzował się zatem ryzykiem braku możliwości organizacji danego wydarzenia, agresywnej reakcji przedstawicieli policji oraz kar za uczestnictwo. Jak w przypadku wielu masowych protestów społecznych, zwłaszcza o charakterze antyrządowym, działania instytucji państwowych wobec protestujących spotykały się z negatywną oceną i interpretacją ich jako arbitralne, uzależnione od charakteru światopoglądowego danego wydarzenia (Helsińska Fundacja Praw Człowieka 2021).

Ograniczenia (samo)organizacji społecznej wynikające z zakazów gromadzenia się w celu zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego niosą zagrożenia wobec instytucji społeczeństwa obywatelskiego. Począwszy od potencjalnej deterioracji więzi społecznych, przez konieczność zmiany sposobów działania, po trudności w utrzymaniu stabilności finansowej. Cecha często przypisywana organizacjom pozarządowym, jaką jest bliskość wobec społeczności odbiorców, zrozumienie lokalnych potrzeb (por. Fowler 1997), jest trudna do realizacji z uwagi na ograniczenie bezpośrednich kontaktów międzyludzkich. Z drugiej strony wiele NGO-sów ujawnia bezprecedensową elastyczność, która umożliwia dopasowanie się do zmieniających się warunków (Kramer 2000). Nowe formy działania i innowacje społeczne powstają mimo – a czasem z uwagi na – panujący kryzys zdrowia. Przykładami są choćby innowacje w fundraisingu organizacji pozarządowych (Olszewska 2021).

Niemniej jednak pandemia przyczyniła się także do destabilizacji funduszy organizacji pozarządowych. Według raportu *Organizacje pozarządowe wobec pandemii w 2020 roku* badane NGO-sy wśród potrzeb najczęściej wskazywały na „otrzymanie wsparcia finansowego, które pozwoliłoby organizacji na zachowanie płynności finansowej, przetrwanie”. Chodziło zaś zarówno o pomoc doraźną, jak i długofalowe wsparcie (Charycka i Gumkowska 2020). Kolejne badanie Stowarzyszenia Klon/Jawor, opublikowane po roku pandemii, wskazuje, że aż 57% badanych organizacji pozarządowych miało w 2020 roku niższe przychody niż w roku poprzednim. Zdecydowana większość stowarzyszeń i fundacji (90%) jako główną przyczynę tego stanu rzeczy wskazuje epidemię i związane z nią konsekwencje (Charycka i Gumkowska 2021).

Szczególne znaczenie ma w tym zakresie relacja między państwem a trzecim sektorem. Jak wskazałam wcześniej, z raportów Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że środki rządowe i samorządowe stanowią od lat ważne źródło przychodów wielu polskich organizacji pozarządowych. W 2017 roku aż 61% NGO-sów korzystało ze środków samorządowych, a 20% – ze źródeł

rządowych (oba wskaźniki rosną niezmiennie od 2011 roku). Co więcej, aż „34% organizacji korzysta głównie z dotacji samorządowych, które stanowią trzon ich budżetu” (Charycka i Gumkowska 2019: 40–41). Istotne znaczenie środków publicznych wśród przychodów polskich organizacji non-profit potwierdzają także analizy Głównego Urzędu Statystycznego. W świetle raportu *Sektor non-profit w 2018 r.* 56,4% z całkowitej sumy przychodów organizacji pochodziło ze źródeł o charakterze nierynkowym. Do tej kategorii przychodów autorzy raportu zaliczyli: „dotacje, subwencje i inne transfery przekazane przez krajowe lub zagraniczne organy administracji publicznej, w tym odpisy 1% podatku dochodowego (PIT)”, jak również „kwoty pozyskane w wyniku zbiórek publicznych, darowizn, grantów i innych transferów ze źródeł prywatnych (przekazanych przez osoby fizyczne, przedsiębiorstwa oraz podmioty non-profit)” (Borysiak i in. 2020: 69).

W ramach tak zdefiniowanych źródeł o charakterze nierynkowym 42,8% stanowiły środki publiczne, w tym głównie środki przekazane przez organy administracji samorządowej i przez administrację rządową (Borysiak i in. 2020). Udział przychodów ze źródeł o charakterze nierynkowym wśród przychodów organizacji pozarządowych w Polsce zwiększył się w 2020 roku i stanowił wówczas aż 63%. Nadal w tej kategorii największy udział miały środki publiczne (ponad 45%) (Główny Urząd Statystyczny 2021a).

Na poziomie lokalnym „rok 2020 jest okresem znaczącego pogorszenia struktury dochodów JST – zmniejszenia roli dochodów własnych, zwłaszcza podatkowych i zwiększenia roli dochodów transferowych” (Nelicki 2020: 3). Samorządy w Polsce poniosły duży wysiłek finansowy i zasobowy, by ograniczyć negatywne konsekwencje pandemii na poziomie regionalnym. Na pewien czas ograniczyło to bądź postawiło pod znakiem zapytania współpracę między samorządami a organizacjami pozarządowymi (w postaci zadań zleconych czy konkursów grantowych).

Według raportu z badań pn. *Finansowanie organizacji pozarządowych przez jednostki samorządu terytorialnego w 2020 i 2021 r.* Narodowego Instytutu Wolności „trudna sytuacja budżetowa w roku 2020 i brak realnych szans na jej poprawę w roku 2021

skłoniły wiele samorządów do szukania oszczędności m.in. w środkach przeznaczanych na dofinansowanie organizacji pozarządowych w programach współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami określonymi w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie” (Kaczmarczyk i in. 2021: 20). Należy jednak wskazać, że w przypadku gmin i miast w latach 2020–2021 odnotowano wzrost nakładów na współpracę z organizacjami pozarządowymi, równocześnie zaś nastąpił spadek tychże nakładów w przypadku samorządów wojewódzkich. Jak podsumowują autorzy raportu, w okresie tym nastąpił „minimalny wzrost nakładów w latach 2020–2021, który wyniósł 130 793 678 zł, co stanowi niespełna 5% w ujęciu nominalnym i jedynie 1,5% po uwzględnieniu ogólnego wskaźnika inflacji” (Kaczmarczyk i in. 2021: 102–103).

Ocena współpracy między samorządem a organizacjami pozarządowymi nie powinna opierać się jedynie na analizie skali przekazanych środków finansowych. Równie istotnym, o ile nie najważniejszym, elementem tej relacji jest sposób i zakres współdziałania. Z instytucjami publicznymi w 2019 roku współpracowało ponad 81% polskich organizacji non-profit. Jak wskazuje w swojej analizie GUS, najczęstszymi partnerami z sektora publicznego były jednostki administracji samorządowej (73%) oraz jednostki podległe samorządom (ponad 57%). Ponadto, niemal 30% organizacji pozarządowych współpracowało z administracją rządową (Kielińska i in. 2021). I choć wiodącym celem współpracy z instytucjami publicznymi było dla NGO-sów pozyskanie zasobów materialnych (ponad 85% wskazań), to niemal połowa (45%) organizacji non-profit współdziałających z instytucjami publicznymi wymieniała również pozafinansowe korzyści wynikające z tego partnerstwa. Za szczególnie cenne, niematerialne zalety tej współpracy uznano integrację środowiska lokalnego oraz poszerzanie sieci kontaktów (34,5%), jak również korzystanie z wiedzy i doświadczenia partnera współpracy (30,1%) (Kielińska i in. 2021).

Z drugiej strony co czwarta organizacja pozarządowa wskazała na trudności we współpracy z sektorem publicznym. Badane organizacje zwracały uwagę w szczególności na niejasne lub oceniane

jako złe przepisy i procedury prawne, brak relacji partnerskich oraz instrumentalne traktowanie przez partnera (Kielińska i in. 2021). Więcej trudności według badanych NGO-sów związanych było ze współpracą z administracją rządową niż samorządową (Kielińska i in. 2021).

W świetle tego samego raportu ponad 93% organizacji współpracujących z administracją samorządową oceniła swoje relacje z kluczowym urzędem jako dobre (Kielińska i in. 2021). W opinii badanych organizacji pozarządowych wśród aspektów omawianej współpracy najlepiej oceniono dostępność informacji o działaniach samorządu oraz kompetencje urzędników kontaktujących się bezpośrednio z organizacjami. Najsłabiej zaś oceniona została otwartość urzędów na włączanie organizacji w planowanie i podejmowanie istotnych decyzji i uchwał (Kielińska i in. 2021).

Jak argumentują autorzy raportu pn. *Pomiędzy nadzwyczajnymi zadaniami a ograniczonymi możliwościami – samorząd terytorialny w czasie pandemii*, trwająca pandemia COVID-19 „stwarza konieczność, ale też niepowtarzalną szansę wypracowania przez JST innego modelu współpracy z organizacjami pozarządowymi – nie wspierającego, lecz partnerskiego, w którym stają się one składowymi systemu zarządzania kryzysowego” (Bazylak i in. 2020: 35). Jednocześnie, jak wskazują badacze, mimo kluczowego znaczenia samorządów w świadczeniu usług publicznych i dbaniu o jakość życia lokalnych wspólnot i obywateli w obecnym modelu państwa, „uprzednie i obecne działania rządu i administracji rządowej nie wzmacniają samorządności terytorialnej, a ją podmywają i systematycznie osłabiają” (Bazylak i in. 2020: 10). Kryzysowa sytuacja pandemii dodatkowo zaś uwypukliła tę słabość, stawiając pytania o możliwość umocnienia zasad pomocniczości i samorządności w kraju.

Istotnym elementem relacji między sektorem publicznym a pozarządowym w czasie pandemii było także dodatkowe wsparcie przeznaczone dla organizacji non-profit lub szerzej – różnorodnych organizacji, w tym również NGO-sów spełniających określone wymogi. Rząd i samorządy terytorialne podejmowały wysiłki na rzecz ograniczenia negatywnych skutków pandemii

wśród przedsiębiorców i pracowników. Przykładem tego rodzaju działań było uchwalenie ustawy z dnia 31 marca 2020 roku o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r., poz. 568), zwanej dalej „tarczą antykryzysową”. Tarcza antykryzysowa „to pakiet rozwiązań przygotowanych przez rząd, który ma ochronić polskie państwo i obywateli przed kryzysem wywołanym pandemią koronawirusa” o szacowanej wartości 312 mld złotych (Ministerstwo Rozwoju i Technologii bez daty). W pakiecie tym znalazły się również rozwiązania przeznaczone dla organizacji pozarządowych lub innych podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego (Ministerstwo Rozwoju i Technologii bez daty). Rządowe wsparcie dla trzeciego sektora opierało się m.in. na:

- dofinansowaniu kosztów wynagrodzeń pracowników NGO-sów;
- zwolnieniu NGO-sów z nieopłaconych składek;
- korzystniejszych warunkach finansowania dla podmiotów sektora ekonomii społecznej;
- możliwości odroczenia terminu płatności lub rozłożenia na raty należności z tytułu składek ZUS;
- dopuszczalności wydłużenia terminu złożenia zeznania CIT-8 i wpłaty podatku;
- zwolnieniu z opłaty prolongacyjnej w decyzjach o odroczeniu lub płatności w ratach podatku i zaległości podatkowych;
- braku konsekwencji związanych z opóźnieniem w składaniu deklaracji podatkowej PIT za 2019 rok;
- braku abonamentu i opłat audiowizualnych;
- pomocy dla zakładów aktywności zawodowej i zakładów pracy chronionej;
- większym dofinansowaniu do wynagrodzenia pracownika niepełnosprawnego (Fundacja trzeci.org 2020, Schimanek 2020, Ministerstwo Rozwoju i Technologii bez daty).

Według opracowania pn. *Informacje o ułatwieniach dla organizacji pozarządowych i innych podmiotów prowadzących*

działalność pożytku publicznego w okresie epidemii COVID-19 najczęstsze ułatwienia dla NGO-sów wprowadzane przez samorządy gminne i powiatowe to:

- „• odroczenie lub umorzenie czynszów i opłat za korzystanie z nieruchomości samorządowych;
- indywidualne negocjowanie umów dotacyjnych z organizacjami służące dostosowaniu terminów i sposobów realizacji zadań do obecnej sytuacji;
- indywidualne negocjowanie umów dotacyjnych z organizacjami służące uznaniu za kwalifikowane kosztów zaplanowanych działań, które nie zostały zrealizowane z powodu epidemii i jej skutków;
- zlecanie organizacjom dodatkowych zadań związanych z przeciwdziałaniem epidemii;
- uruchamianie dodatkowego wsparcia, np. w formie małych dotacji, dla organizacji pozarządowych dotkniętych skutkami epidemii;
- uruchamianie pożyczek dla organizacji dotkniętych skutkami epidemii;
- udzielanie wsparcia doradczego dla organizacji dotkniętych skutkami epidemii” (Schimanek 2020: 8).

W 2020 roku niewielki odsetek zarejestrowanych i działających NGO-sów (16 tysięcy organizacji) zadeklarował skorzystanie z pomocy lub ułatwień w ramach tarczy antykryzysowej. Najczęściej organizacje wykorzystywały dopłaty, zwolnienia lub odroczenia w zakresie wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne (Główny Urząd Statystyczny 2021a).

Innym sposobem na wzmocnienie organizacji pozarządowych było uruchomienie dodatkowych funduszy dotacyjnych przeciwdziałających skutkom pandemii COVID-19. Większość z nich dotyczyła, jednakże tylko początkowego okresu epidemii w Polsce i została zamknięta przed 2021 rokiem.

W tym zakresie w ramach Narodowego Instytutu Wolności powstał w 2020 roku Program Wsparcia Doraźnego Organizacji

Pozarządowych w zakresie przeciwdziałania skutkom COVID-19 (Przeciwdziałanie skutkom COVID-19 – NIW bez daty). Na stronie NIW wskazano, że była to „pomoc finansowa dla organizacji, które zostały poszkodowane w wyniku epidemii koronawirusa”. Celem Programu było doraźne i jak najszybsze wsparcie instytucjonalne dla organizacji i pomoc przy inicjowaniu lokalnych działań, które miały służyć walce ze skutkami epidemii. W związku z tym uproszczono procedury przyznawania dotacji i podjęto decyzję o rozpatrywaniu składanych wniosków na bieżąco. W trakcie naboru trwającego od 12 maja do 30 czerwca 2020 roku wpłynęło 3 312 wniosków, na łączną kwotę wnioskowanego wsparcia w wysokości niemal 92 mln złotych. Do dofinansowania rekomendowanych zostało ponad 400 wniosków na łączną kwotę 9,9 mln złotych (Ogłoszenie o wstrzymaniu naboru wniosków w ramach Programu Covid-19 – Narodowy Instytut Wolności 2020). Do końca 2021 roku nie został otwarty nowy nabór.

W 2020 roku Narodowe Centrum Kultury (dalej również „NCK”) zorganizowało nabór do programu dotacyjnego „Kultura w sieci”, finansowanego ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Jego celem było finansowe wsparcie realizacji projektów upowszechniających dorobek kultury i zwiększających obecność kultury w życiu społecznym, których odbiór następuje poprzez narzędzia online. Według informacji na stronie NCK „Kultura w sieci spotkała się z ogromnym, największym w historii programów dotacyjnych NCK, zainteresowaniem: do programu zgłoszono łącznie 5 948 wniosków na łączną kwotę przeszło 471 mln zł. Po dokonaniu oceny formalnej i merytorycznej wyłoniono 1 182 zwycięskie projekty”, które wsparto łączną kwotą 60 mln złotych (Narodowe Centrum Kultury 2020).

Analogicznie jak w przypadku Programu Wsparcia Doraźnego Organizacji Pozarządowych NIW także Program „Kultura w sieci” był jednorazowym programem o charakterze interwencyjnym, którego budżet umożliwił wsparcie jedynie części wnioskujących organizacji.

Oprócz wsparcia publicznego w czasie pandemii pojawiły się także programy dotacyjne dla NGO-sów finansowane z innych

źródeł. Najdłużej działający program o najwyższym budżecie wsparcia dla NGO-sów to „Fundusz Pomocowy dla Organizacji Pozarządowych oraz Inicjatyw Obywatelskich 2020”. Jest to program Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności (dalej również „PAFW”) prowadzony we współpracy z Fundacją Edukacja dla Demokracji. W pierwszej edycji wsparcie otrzymały zarówno podmioty zaangażowane w programy PAFW, jak i te, które wcześniej nie współpracowały z PAFW, ale których działania wpisują się w misję Fundacji. Zgodnie z informacją zawartą na stronie Programu „[...] dzięki przyznanym dotacjom organizacje mogły dostosować swoją aktywność programową do obecnych warunków, a także rozpocząć nowe projekty, często o charakterze interwencyjnym, skierowane do osób szczególnie potrzebujących pomocy. Organizacje otrzymały również wsparcie instytucjonalne – dofinansowane zostały koszty administracyjne i wynagrodzeń ich pracowników” (Fundacja Edukacja dla Demokracji 2021). W ramach pierwszego naboru Funduszu Pomocowego Komisja Grantowa zarekomendowała do dofinansowania w sumie 43 projekty na łączną kwotę ponad 1,6 miliona złotych.

W 2021 roku kontynuowano Program i ogłoszono otwarty konkurs grantowy. Komisja grantowa tym razem rekomendowała do dofinansowania 46 projektów w kwocie ponad 1,7 miliona złotych. Celem nowej edycji konkursu było wsparcie inicjatyw obywatelskich podejmowanych na rzecz łagodzenia lub przeciwdziałania skutkom negatywnego wpływu pandemii COVID-19 w obszarze edukacji i rozwoju społecznego dzieci i młodzieży z mniejszych miejscowości, a także ze środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym (Fundacja Edukacyjna dla Demokracji 2021).

Fundacja im. Stefana Batorego w 2020 roku oferowała wsparcie finansowe dla organizacji pozarządowych, które prowadziły działania w obszarze: ochrony praw człowieka i równego traktowania, w tym szczególnie praw kobiet i mniejszości, przestrzegania praworządności, jawności i przejrzystości w życiu publicznym, ochrony środowiska i ochrony praw zwierząt. Pula środków na dotacje w Funduszu Solidarnościowym „Działaj Dalej” wynosiła 1,3 miliona złotych. Wsparcie w wysokości od 10 do 30 tysięcy

złotych na koszty niezbędne do realizacji działań statutowych otrzymało 45 podmiotów (Fundacja im. Stefana Batorego 2021).

Fundacja ING Dzieciom w 2020 roku zrealizowała jednorazowy nabór do Programu Grantowego „Wsparcie dla Organizacji w Czasie Epidemii”, pokrywającego koszty jedynie niezbędnych działań, prowadzonych w związku z występowaniem epidemii wirusa SARS-CoV-2 przez wnioskujące organizacje. Wysokość wnioskowanego grantu mogła wynosić maksymalnie 10 tysięcy złotych. W programie mogły wziąć udział organizacje działające na rzecz dzieci i młodzieży, w tym organizacje pozarządowe. W zakończonym 22 kwietnia 2020 roku naborze wyłoniono łącznie 36 podmiotów (głównie NGO-sy), które Fundacja ING Dzieciom wsparła łączną kwotą 330 tysięcy złotych (Fundacja ING Dzieciom 2020).

W kwietniu 2020 roku powstało również partnerskie przedsięwzięcie programu „Działaj Lokalnie” i Nationale-Nederlanden pn. „Solidarni z bohaterami czasu epidemii”. „Działaj Lokalnie” to program Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowany przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce. W pierwszym pilotażowym etapie organizatorzy wybrali cztery Ośrodki Działaj Lokalnie, które otrzymały środki na wsparcie lokalnych projektów. Według informacji na stronie Programu projekt „Solidarni z bohaterami czasu pandemii” obejmował „zarówno pomoc w zapobieganiu rozprzestrzeniania się epidemii, jak również pomoc w walce z negatywnymi społecznie skutkami pandemii i wychodzeniu z nich” (Weksej 2020).

Podsumowując powyższe rozważania, uważam, że choć idea wsparcia trzeciego sektora w czasie pandemii jest godna uwagi i słuszna, to skalę i zakres wsparcia oceniam jako niewystarczające. Z nielicznymi wyjątkami („Fundusz Pomocowy”) organizowane były dotychczas głównie doraźne, krótkoterminowe granty, przyznające ograniczone wsparcie finansowe wybranym segmentom organizacji pozarządowych. Ponadto, zaobserwować można dużą koncentrację środków podczas tzw. pierwszej i drugiej fali pandemii w Polsce (wiosną i jesienią 2020 roku). Niepokoić może fakt, iż w większości były to nabory jednorazowe, niekontynuowane

w kolejnym, 2021 roku, niejako nieuwzględniające długofalowej destabilizacji sposobów działania i finansowania trzeciego sektora. Na kompleksową ocenę skutków zróżnicowanych programów wsparcia i przemian działania podmiotów pozarządowych w Polsce jest jeszcze za wcześnie. W kolejnych latach nowe analizy pozwolą na ukazanie pełnego obrazu zmian.

3.5. Podsumowanie

Podsumowując, występująca w czasie realizacji moich badań polaryzacja oraz upolitycznienie społeczeństwa obywatelskiego, skutkujące rozbieżnymi opiniami i reakcjami na temat polityki rządu wobec sektora obywatelskiego, wydaje się cechą charakterystyczną tego okresu rozwoju polskiego społeczeństwa obywatelskiego. Narracje dotyczące zaostrzenia konfliktów wewnętrznych w trzecim sektorze oraz oceny aktualnej relacji między sektorem publicznym i pozarządowym, będące przedmiotem jednego z podrozdziałów, pojawiały się wielokrotnie w moich wywiadach. Jednocześnie istnieje segment organizacji pozarządowych w Polsce, który – z uwagi na ograniczenie wsparcia publicznego – z sukcesem próbuje rozwijać proces zdobywania niepublicznych funduszy i wzmacniać swoje zakorzenienie w społecznościach lokalnych.

Ponadto, okres pandemii z jednej strony ukazał skłonność Polek i Polaków do szybkiej i masowej mobilizacji oraz gestów solidarności, z drugiej zaś – wyostrzył istniejące nierówności na rynku pracy, zdestabilizował źródła przychodów organizacji pozarządowych, co doprowadziło do dalszej prekaryzacji w tym sektorze.

Część rozmówców bezpośrednio odnosiła się do wyzwań, o których piszę w tej części pracy, a zatem szersze przemiany społeczno-polityczne bezpośrednio dotyczyły poszczególne organizacje pozarządowe, z których wywodzili się moi rozmówcy, oraz wpływały na osobiste losy byłych pracowników tychże organizacji oraz oddolnych aktywistów.

ROZDZIAŁ IV

Założenia i materiały badawcze. Metodologia badań

4.1. Wstęp

Ten rozdział dotyczy materiału empirycznego¹⁰, jakim było 31 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, które przeprowadziłam w latach 2019–2022. Pierwsza część jest podsumowaniem mojej perspektywy badawczej oraz zbiorem refleksji nad tym, jak dotychczas badano społeczeństwo obywatelskie w Polsce. Przedstawiam lukę w literaturze polskiej, którą – dzięki przedstawionemu badaniu – chciałam uzupełnić. Z uwagi na ograniczoną liczbę publikacji poświęconych więcej niż jednej, „wyzolowanej” sferze aktywności obywatelskiej (np. trzeci sektor, ruchy społeczne, grupy nieformalne), zdecydowałam się przeprowadzić badania jakościowe włączające zarówno osoby aktywne w organizacjach

¹⁰ Pojedyncze wywiady stały się przedmiotem analizy, którą opisałam w opublikowanej pracy: A. Belina, (2021). Social activism in transition: Why activists resign from working and volunteering in the third sector. W: A. Naumiuk, red. *Minding the gaps and challenging the change in social work: International research in Poland under Erasmus Mundus ADVANCES* [online]. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, s. 169–192. [Dostęp 16.10.2022]. Dostępny w: https://wuw.pl/data/include/cms//Minding_Naumiuk_Agnieszka_red_2021.pdf?v=1630321082330.

pozarządowych, jak i działające w ramach nieformalnych inicjatyw oddolnych. Łącznikiem między tymi sferami jest moment odejścia (czy raczej: proces odchodzenia) pracowników organizacji pozarządowych: przeprowadziłam rozmowy z osobami, które miały doświadczenie odchodzenia z organizacji pozarządowej, a jednocześnie (w czasie trwania wywiadów) pozostawały aktywne społecznie w inny sposób niż poprzez pracę zarobkową w NGO-sach.

Co więcej, jako grupę porównawczą, do rozmów zaprosiłam społeczników niezwiązanych ze strefą pozarządową, lecz działających na rzecz innych w sposób niezarejestrowany, oddolny, poza stosunkiem pracy (wolontaryjnie). Świadomie, w odróżnieniu od większości badań jakościowych dotyczących aktywności obywatelskiej, uwagę koncentrowałam nie na momencie wejścia do organizacji, rozpoczęcia działania (motywy i przyczyny aktywizmu jako *leitmotiv* wywiadów ze społecznikami), lecz na procesie odejścia z organizacji (byli pracownicy NGO-sów) lub „bycia-poza” (aktywiści oddolni).

W kolejnej części rozdziału określam wybrane przeze mnie ramy teoretyczne. W badaniu zastosowałam kilka paradygmatów, łącząc perspektywę aktywistyczną, pragmatyczną oraz konstruktywistyczną. Taka postawa była świadomym wyborem, który umożliwił kompleksową i pogłębioną analizę, czerpiącą z trzech ważnych dla mnie jako badaczki nurtów.

Ponadto, przytaczam sześć kluczowych założeń teoretycznych, które przyjmuję w rozprawie i które określają moje podejście do badań aktywności obywatelskiej w tejże pracy. Następnie szczegółowo opisuję cel naukowy rozprawy, przedmiot badania, a także główne problemy badawcze. Najważniejszym pytaniem badawczym uczyniłam refleksję nad tym, jakie są przyczyny rezygnacji badanych osób z działalności w organizacjach pozarządowych.

Istotnym elementem rozdziału metodologicznego jest również dokładny opis badanych osób i organizacji. Ich specyficzny profil warunkuje sposób narracji oraz umożliwia ukazanie, w sposób pogłębiony, perspektywy osób zawiedzionych pracą w określonych polskich organizacjach pozarządowych. Nie mogą być one jednocześnie traktowane jako reprezentatywna diagnoza

wewnętrznie zróżnicowanego i niezwykle liczebnego polskiego sektora organizacji pozarządowych. Dodatkowo w aneksie przedstawiam tabelaryczne podsumowanie głównych cech charakterystycznych badanych osób oraz organizacji, z zachowaniem anonimowości.

Następnie podsumowuję metody badań i analizy, zaczerpnięte z literatury przedmiotu oraz będące konsekwencją wyboru wiodących paradygmatów (aktywizm, pragmatyzm i konstruktywizm) badania. Mimo tendencji do ujmowania badań jakościowych jako wyłącznie indukcyjnych oraz idiograficznych (por. Gibbs 2015) czerpię inspirację z przeciwstawnych modeli i podejść. Uznając, że sposoby odkrywania i analizowania rzeczywistości społecznej wzajemnie się uzupełniają, a nie wykluczają, wykorzystuję obydwie modele eksplanacyjne – indukcyjny i dedukcyjny, a także postępowanie nomotetyczne i idiograficzne.

Rozdział ów wieńczy zaś część o charakterze autobiograficznym, którą poświęcam opisowi mojej roli i pozycji jako badaczki. Współcześnie wielu badaczy uznaje – z czym się w pełni zgadzam – że taki rodzaj autorefleksji oraz transparentności w określaniu własnego „statusu” względem tematyki badań i badanego środowiska stanowi o jakości i rzetelności procesu badawczego, szczególnie w przypadku badań jakościowych. Dzielę się wyzwaniami – metodologicznymi, poznawczymi, etycznymi i emocjonalnymi, które odczuwałam podczas pisania pracy, jak również uprzednimi doświadczeniami i identyfikacjami będącymi w moim odczuciu wartością dodaną prowadzonych wywiadów. Określam siebie jako osobę pełniącą równocześnie rolę „insiderki” i „outsiderki” wobec rozmówców z uwagi na pogłębioną znajomość polskich organizacji pozarządowych z jednej strony, a z drugiej – słabszą identyfikację ze środowiskiem aktywistycznym, działającym poza sferą zarejestrowanych organizacji non-profit.

4.2. Stan badań nad społeczeństwem obywatelskim w Polsce

Wśród badań nad społeczeństwem obywatelskim w Polsce spotykamy różnorodność określeń i wyznaczników aktywności społecznej, które odzwierciedlają najczęściej pluralizm perspektyw i tradycji badawczo-teoretycznych (Gliński 2002, Mularska-Kucharek i Świątek 2011). Co istotne, zaangażowanie społeczne jest przedmiotem badań socjologicznych prowadzonych zarówno w perspektywie mikro-, mezo-, jak i makrospołecznej, zazwyczaj realizowanych w ramach pojęciowych teorii: społeczeństwa obywatelskiego, kapitału społecznego, grup odniesienia, teorii funkcjonalnej czy interakcjonizmu symbolicznego (Szymczak 2013).

Rzeczywistość działalności ukierunkowanej na szeroko pojęte dobro wspólne bywa opisywana m.in. jako wolontariat, filantropia, działalność obywatelska, partycypacja, ruch społeczny bądź trzeci sektor (Mularska-Kucharek i Świątek 2011). Istnieją też liczne propozycje typologii aktywności społecznej (Gliński 2006, Kościański 2015). Wiodącym kryterium odróżniającym typy działania na rzecz innych jest stopień zinstytucjonalizowania, w ramach którego wyodrębnia się sfery działalności od niesformalizowanej (m.in. grupy nieformalne) po sformalizowaną (sektor organizacji pozarządowych).

Z jednej strony mamy zatem do czynienia z działalnością nieformalnych inicjatyw oddolnych, takich jak grupy nieformalne. W socjologii grupę nieformalną definiuje się jako grupę społeczną, którą charakteryzuje „dobrowolność, spontaniczność i płynność, jeżeli chodzi o liczebność uczestników i ich członkostwo, a następnie niesformalizowana struktura, przewaga więzi osobowych nad rzeczowymi oraz nieformalna kontrola społeczna” (Sztompka 2004: 233–286). Z drugiej zaś strony w Polsce istnieją tysiące organizacji, tworzących sferę pozarządową (trzeci sektor), o najgłębszym stopniu instytucjonalizacji. Organizacje te zmagają się – zarówno w świetle dotychczasowych analiz, jak i w wypowiedziach moich rozmówców – z napięciami i konfliktami wynikającymi z profesjonalizacji, marketyzacji, biurokratyzacji czy

governmentalizacji (Howiecka-Tańska 2011, Rymśza A. 2013, Sowa 2014).

W trakcie konceptualizacji zadawałam sobie jednak kluczowe pytanie: czy sfery (typy) te rzeczywiście znajdują się po dwóch stronach niewidocznej, obywatelskiej barykady, czy też stanowią dwie strony tego samego medalu? Jakie relacje, powiązania i zależności między nimi zachodzą? A wreszcie: dlaczego tak często zróżnicowane sposoby działania na rzecz innych opisuje się i (przede wszystkim) analizuje jako odrębne byty?

Dość wyraźna specjalizacja badań nad społeczeństwem obywatelskim stoi niejako w kontrze do coraz częściej wyrażanej hipotezy o rosnącym rozmyciu granic i wielowymiarowości społeczeństwa obywatelskiego, a także rosnącej hybrydyczności oraz izomorfizmu między sektorem publicznym, prywatnym i pozarządowym, którym poświęcam pierwszy rozdział. Badacze dostrzegają brak ostrości linii podziału społeczeństwa obywatelskiego oraz problemy wynikające z próby dopasowania zróżnicowanych, zmieniających się sposobów aktywności obywatelskiej do konkretnego sektora czy kategorii (Foley i Edwards 1996, Evers i Laville 2004, Radiukiewicz 2016). Jednocześnie w polskiej literaturze przedmiotu przeważają badania skupione na jednej, wyraźnie zdefiniowanej „kategorii” czy jednym „typie” działalności obywatelskiej: mamy badania trzeciego sektora (Stowarzyszenie Klon/Jawor), ruchów społecznych (Żuk 2001, Mocek i in. 2012) czy nieformalnych inicjatyw oddolnych (Bilewicz i Podkańska 2013, Iwińska 2018).

W ostatnich latach nastąpił rozkwit badań nad niesformalizowanymi inicjatywami oddolnymi (por. ich przegląd: Chimiak i Iwińska, red. 2015, Krenz, Mocek i Skrzypczak, red. 2015). Jest to ważny krok w kierunku pogłębienia i poszerzenia sposobu rozumienia społeczeństwa obywatelskiego, które w Polsce przez wiele lat oparte było na utożsamianiu go z trzecim sektorem i stawało poza nawiasem inne formy aktywności obywatelskiej (nie pozarządowe) (Kościański 2015, Radiukiewicz 2016). Niesformalizowane, oddolne działania społeczne zyskują więc popularność jako alternatywa dla działalności organizacji pozarządowych (por.

Herbst i Żakowska 2013, Bilewicz i Podkańska 2013). Niemniej jednak brakuje badań i analiz, zajmujących się jednocześnie kilkoma wymiarami aktywności obywatelskiej, oddających głos aktorom społecznym zaangażowanym w szeroko pojętą działalność na rzecz innych.

Moje badanie stanowi zatem próbę uzupełnienia luki w literaturze przedmiotu, jaką jest niedostatek badań jakościowych i ilościowych porównujących zróżnicowane formy aktywności obywatelskiej. Analiza wypowiedzi moich rozmówców uwidacznia swoiste uwikłanie badanych w różnorodne formy zaangażowania na rzecz innych. Ich biografie stanowią dowód na to, że sfera działań niesformalizowanych (w ramach nieformalnych inicjatyw oddolnych) i sfera działalności organizacji pozarządowych wzajemnie przenikają się i wpływają na siebie. Co więcej, analiza wywiadów pokazuje, że nawet w ramach zinstytucjonalizowanej, opartej na zatrudnieniu aktywności w trzecim sektorze, rozmyte są granice zarówno rozpoczęcia, jak i zakończenia współpracy, a także role i motywacje do działania.

Pragnąc poznać zarówno świat współpracy zawodowej w ramach organizacji pozarządowych, jak i rzeczywistość oddolnej, nierejestrowanej działalności obywatelskiej, zdecydowałam się na rozmowę z osobami, które zadeklarowały, że w przeszłości pracowały w organizacji pozarządowej i jednocześnie obecnie działają (w sposób mniej sformalizowany) na rzecz innych. Grupą porównawczą były zaś osoby, które deklarowały brak doświadczenia współpracy z organizacjami pozarządowymi, a jednocześnie obecnie utożsamiają się z byciem aktywistą działającym w sposób niesformalizowany na rzecz dobra wspólnego.

Przedmiotem rozmów z obiema grupami były ich motywacje, oczekiwania, zadania i role związane z działalnością obywatelską. Analogiczne pytania dotyczyły także mocnych i słabych stron sformalizowanej oraz nieformalnej, oddolnej aktywności na rzecz innych. Ponadto, interesowały mnie w sposób szczególny przyczyny oraz motywacje odejścia pierwszej grupy badanych z organizacji pozarządowych. Z czego wynikała decyzja o zmianie miejsca pracy? Co sprawia, że nadal działają społecznie, lecz w innych

sferach i „na innych zasadach”? Czy działania oddolne są rodzajem reakcji na profesjonalizację, urzędowanie i komercjalizację organizacji pozarządowych? Czy aktywność jest indywidualną formą wyrazu, wyrastającą z niezgody wobec rzeczywistości? Jakie są różnice między sposobem działania badanych organizacji pozarządowych i nieformalnych inicjatyw oddolnych?

4.3. Ramy teoretyczne

Niezbędnym elementem konstrukcji badania jest określenie subdyscypliny oraz perspektywy teoretycznej, w jakiej sytuują się badania podejmowane w pracy. Paradygmat opisuje się zazwyczaj jako zbiór podstawowych przekonań, kierujących postępowaniem, światopogląd ukierunkowujący planowane badanie (por. Creswell 2013). Badając zjawisko odchodzenia członków i pracowników trzeciego sektora z pracy w NGO-sach na rzecz aktywności w ramach niesformalizowanych inicjatyw oddolnych, wykorzystałam kilka perspektyw.

Pracę częściowo umiejscawiam w perspektywie aktywistycznej, która zakłada osobiste zaangażowanie badacza, zmierza do zmian społecznych oraz upodmiotowienia badanych jednostek (Creswell 2013). Rozprawa wymyka się jednak założeniom przypisanym temu nurtowi, związanym z podejmowaną tematyką pracy (studia feministyczne, dyskursy rasowe, tematy dotyczące niepełnosprawności czy odmienności płciowej).

Jednocześnie praca ma charakter praktyczny, kładąc nacisk na praktyczną, realną możliwość rozwiązywania problemów i działania ku temu prowadzące. Pragmatyści starają się uwzględnić „perspektywę ponowoczesną, będącą nastawieniem teoretycznym na refleksję nad sprawiedliwością społeczną i celami politycznymi” (Creswell 2013: 37). Badania prowadziłam z myślą o tym, by analiza mogła posłużyć jako drogowskaz, rodzaj wytycznych dla środowiska skupionego wokół trzeciego sektora, wskazując możliwe kierunki dążeń, mogące uchronić zaangażowanie społeczne od *stricte* funkcjonalnego ujmowania, a także pogłębić współpracę

i wzajemne zrozumienie przedstawicieli nieformalnych inicjatyw oddolnych i organizacji pozarządowych.

Ponadto, włączyłam także perspektywę konstruktywistyczną, która podkreśla „konieczność odczytania, zrozumienia i skutecznego przekształcania otaczającego nas i zmieniającego się świata” (Theiss 2010: 1). W tym ujęciu wiedza nie jest bezpośrednim, zobiektywizowanym odbiciem obserwowanej rzeczywistości, lecz jej „społecznym przetworzeniem, łączącym – jeśli zastosujemy ujęcie instytucjonalne – obraz rzeczywisty (instytucja rzeczywista) i wyobrażony (instytucja wyobrażona/postulowana) w jedną zintegrowaną całość (instytucja symboliczna)” (Skrzypczak 2015a: 184). W świetle konstruktywistycznego paradygmatu społeczeństwo nie stanowi zbioru stabilnych instytucji. Jak ujmuje to Bujała, zobiektywizowane normy i instytucje są postrzegane przez jednostki jako zewnętrzna wobec nich rzeczywistość, choć jednocześnie, poprzez indywidualną i zbiorową refleksję nad nimi, dochodzi do – zwykle nieplanowanej – zmiany rzeczywistości społecznej (2013: 40).

Wykorzystanie różnych perspektyw pozwoliło na głębsze zbadanie szerokiej problematyki rozprawy, a także na połączenie zróżnicowanych podejść, zgodnych z moimi założeniami badawczymi, lecz nierzadko niewystarczających – jako osobne ujęcia – do opisu i analizy złożonych zjawisk społecznych. Światopogląd aktywistyczny podkreśla moją postawę badaczki wobec osób badanych, dialogiczność oraz wzajemny szacunek, mający charakteryzować proces zbierania danych. Jego wybór wynika także z próby uczynienia choćby części wywiadów badaniem o charakterze aktywizującym (Gliński 1980), w którym badany staje się współbadaczem, dokonując analizy i „odkrywając” również i swoje własne doświadczenia (Wyka 1993: 15, Creswell 2013: 35). Innymi słowy, dążyłam do tego, by było to badanie samorefleksyjne. Rolą, którą przyjął jako autorka, było podtrzymywanie oraz moderowanie procesu autorefleksji. Zatem wywiad uczyniłam rozmową w taki sposób, że „socjolog przestaje być neutralnym i anonimowym dla badanych ekspertem akademickim, staje się w zamian aktywnym

świadkiem lub więcej – uczestnikiem badanych zjawisk” (Wyka 1993: 15).

Badania prowadzone zgodnie z paradygmatem aktywistycznym są w pewnych obszarach bardzo zbliżone do podejścia konstruktywistycznego. Oba nurty zakładają, że prowadzone badania mogą zmieniać życie ich uczestników, badaczy oraz instytucji, z którymi są związani. Perspektywa konstruktywistyczna służy jednak nie tyle podkreśleniu postawy badacza, co sposobu ujmowania i roli wiedzy. Wiedza wytwarzana jest nieustannie, ciągle na nowo, m.in. dzięki interakcji – mowa tu o społecznym konstruowaniu znaczeń, które poddawane są procesom negocjacji (Gibbs 2007, Rapley 2010). Ujęcie to pozwoliło mi również dostrzec i opisać zmieniające się sposoby postrzegania oraz formy rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

Podejście pragmatyczne uzupełnia wybrane paradygmaty o aspekt praktycznych konsekwencji różnych perspektyw epistemologicznych w badaniach z zastosowaniem techniki wywiadu. Pragmatyzm wskazuje również na cel przyświecający rozprawie, jakim jest analiza przemian zachodzących w obszarze społeczeństwa obywatelskiego, w tym także niepokojących sygnałów, związanych z izomorfizmem trzeciego sektora.

Ponadto, w rozprawie przyjmuję kilka założeń teoretycznych:

1. odrzucam zawężającą definicję społeczeństwa obywatelskiego, w świetle której jest ono tożsame z trzecim sektorem (sferą zarejestrowanych organizacji pozarządowych);
2. uznaję i podkreślam złożoność oraz różnorodność zarówno organizacji pozarządowych, jak i nieformalnych inicjatyw oddolnych;
3. dostrzegam wielowymiarowe, funkcjonujące w różnych krajach ujęcia trzeciego sektora, oparte na kulturowych, społecznych i ekonomicznych różnicach w postrzeganiu tej sfery („sektor niekomercyjny”, „sektor społeczny”, „sektor pozarządowy”, „sektor dobroczynny”, „sektor ochotniczy”); jednocześnie zwracam uwagę na różnorodność typologii funkcji (celów) i definicji organizacji pozarządowych;

4. uznaję i podkreślam dynamikę oraz zmienność zarówno definicji (samo)organizacji społecznej, jak i przejawów tych działań;
5. podążając za międzynarodową dyskusją prowadzoną przez praktyków i teoretyków społeczeństwa obywatelskiego, dostrzegam i uznaję częściową nieadekwatność tradycyjnej, modelowej triady określającej trzy odrębne sfery instytucjonalne: sektor publiczny, prywatny i trzeci sektor; uznaję to klasyczne ujęcie za ważny punkt wyjścia do dyskusji nad obecnym ich kształtem w Polsce i na świecie; jednocześnie dostrzegam i podkreślam rosnącą hybrydyczność oraz izomorfizm sfer instytucjonalnych i form aktywności obywatelskiej;
6. przyjmuję, że do wyrażenia w pełni zarówno niuansów, jak i znaczących różnic w sposobie realizowania i definiowania aktywności obywatelskiej, pomocne są metody badań jakościowych, w tym wywiad jako narzędzie pozwalające na analizę sposobu, w jaki jednostki (badani) doświadczają i postrzegają zarówno zinstytucjonalizowaną, jak i oddolną sferę działalności społecznej; uznaję, że technika wywiadu pozwala nie tylko na lepsze zrozumienie jednostkowych narracji i poglądów, ale także daje wgląd w szersze przemiany społeczne.

4.4. Założenia badawcze

W dotychczasowych badaniach w polskiej literaturze przedmiotu koncentrowano się głównie na analizie sformalizowanego typu zaangażowania społecznego w ramach organizacji pozarządowych. Ideą, która mi przyświecała jako autorce rozprawy, była potrzeba przeanalizowania przemian zachodzących w szeroko pojętej sferze społeczeństwa obywatelskiego, z uwzględnieniem nieformalnych inicjatyw oddolnych. Tym samym chciałam wypełnić lukę poznawczą, istotną w kontekście rozkwitu różnego typu przejawów aktywności społecznej, przeczącej diagnozom opisującym polskie społeczeństwo obywatelskie jako „niedostatecznie rozwinięte” (por. Korolczuk 2017: 1).

Celem rozprawy doktorskiej było ustalenie przyczyn odchodzenia pracowników i członków organizacji pozarządowych, którzy po opuszczeniu tych organizacji kontynuują działania społeczne, jednakże w ramach nieformalnych inicjatyw oddolnych. Staralam się także weryfikować, w jakim stopniu i w jakim wymiarze sposób działania badanych organizacji pozarządowych sprzyja podejmowaniu aktywności oddolnej badanych osób jako „alternatywnej” przestrzeni działania na rzecz dobra wspólnego – „czwartego sektora”, który miałby reprezentować oddolne inicjatywy obywatelskie, niezarejestrowane i spontaniczne (Żuk 2001), niepoddające się logice efektywności. W pracy staram się rozszerzyć dominujące w literaturze rozumienie społeczeństwa obywatelskiego, w świetle którego jest ono tożsame z organizacjami pozarządowymi (por. Radiukiewicz 2016). Praca miała również za zadanie weryfikację, czy nieformalne działania podejmowane przez badanych aktywistów stanowią rodzaj reakcji na profesjonalizację, urzędowanie i komercjalizację organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Powody odejścia byłych pracowników i członków NGO-sów analizowałam przez pryzmat „przymusowej” profesjonalizacji i izomorfizacji trzeciego sektora, a także jednostkowych oczekiwań, wartości, motywacji oraz momentów trudnych we współpracy z organizacją pozarządową. Chciałam sprawdzić, czy niektóre procesy odchodzenia członków i pracowników z organizacji pozarządowych były reakcją na konflikt wartości lub brak zbieżności oczekiwań dotyczących sposobu działania i rozwoju organizacji pozarządowych z doświadczeniem badanych.

Dodatkowo praca miała zatem na celu weryfikację poglądów części badaczy na temat negatywnego wpływu procesu „NGO-izacji” oraz konkursowego modelu finansowania organizacji pozarządowych, mającego prowadzić do unifikacji i kierowania się efektywnością w sposobie działania, a w konsekwencji do biurokratyzacji ich funkcjonowania (Gliński 2006, Iłowiecka-Tańska 2011, Załęski 2012). Dzięki takiemu ujęciu przedmiotu badań dodatkowe pytanie, które przyświeca rozważaniom, dotyczy tego, czy (i w jakim stopniu) organizacjom pozarządowym

w Polsce udaje się zachować równowagę między tendencją do profesjonalizacji a oddolnym charakterem działań (por. Goszczyński, Kamiński i Knieć 2013).

W swojej pracy skupiłam się na pięciu problemach badawczych, znajdujących odzwierciedlenie w narzędziach badawczych (por. Aneks nr 3 i Aneks nr 4) oraz w strukturze rozdziałów pracy:

1. Jakie są przyczyny rezygnacji badanych osób z działalności w organizacjach pozarządowych? (rekonstruuje je w rozdziale piątym i szóstym);
2. Jakie są motywacje badanych aktywistów do uczestnictwa w inicjatywach oddolnych? (o których piszę w rozdziale szóstym w podrozdziale „Rutyna pracy w organizacji pozarządowej a poszukiwanie oddolnej aktywności obywatelskiej”);
3. Jakie są różnice między sposobem działania organizacji pozarządowych i nieformalnych inicjatyw oddolnych? (którym również poświęcam powyższy podrozdział w rozdziale szóstym);
4. Na czym polega (i jak jest oceniany przez osoby badane) proces profesjonalizacji organizacji pozarządowych? (manifestujący się m.in. w sposobie zarządzania, któremu poświęcam znaczną część rozdziału szóstego);
5. Czy i w jaki sposób badane organizacje pozarządowe ulegają izomorfizacji? (proces ten najbardziej uwidoczniiony jest w rozdziale szóstym w podrozdziale „Bariery zewnętrzne (systemowe) – sposób finansowania organizacji pozarządowych w Polsce” oraz w podrozdziale „Opinie badanych na temat organizacji pozarządowych: napięcie między oczekiwaniami etosowymi a rzeczywistością pracy”).

Z dotychczasowego opisu wyłania się założenie badawcze: badani nie odchodzą z organizacji pozarządowych z uwagi na brak dalszej chęci do działania na rzecz ważnych dla nich idei, lecz ze względu na rozczarowanie sposobem działania i warunkami pracy w organizacjach pozarządowych, w tym i ich percepcją jako podmiotów realizujących partykularne cele i co za tym idzie pozbawionych troski o szerszą wspólnotę (por. Dudkiewicz 2009). Główną myślą rozprawy jest to, że badane osoby odeszły z organizacji pozarządowych w wyniku splotu przyczyn indywidualnych

i organizacyjno-systemowych. A wśród przyczyn organizacyjno-systemowych ważną rolę odgrywają negatywne konsekwencje urzędowania i komercjalizacji (przejawów izomorfizmu) organizacji pozarządowych.

Wnioski z badań nie mogą być uznane za diagnozę całego sektora pozarządowego oraz – szeroko pojętego – społeczeństwa obywatelskiego w kraju. Praca nie rości sobie praw do jednoznacznej ich oceny, lecz ma zasygnalizować – na przykładzie konkretnej grupy badanych środowisk – przykłady przemian i różnic występujących w ramach organizacji pozarządowych i nieformalnych inicjatyw oddolnych, rzutujących na jednostkowe decyzje o rodzaju aktywności społecznej lub zawodowej.

4.5. Opis badanej zbiorowości

Miejscem badań uczyniłam środowisko byłych pracowników określonych¹¹ organizacji pozarządowych i osób zaangażowanych w nieformalne inicjatywy oddolne, a także aktywistów tego typu, niemających uprzednich doświadczeń z organizacjami pozarządowymi (brak doświadczeń jako świadomy wybór), mieszkających i działających głównie na terenie Warszawy i Wrocławia.

Wybór rozmówców, a także nieformalnych inicjatyw oddolnych i organizacji pozarządowych, z którymi byli związani, odbył się według założeń próby różnorodnościowej (ang. *heterogeneity sampling*). Starałam się, aby respondenci reprezentowali organizacje różnorodne pod względem formy prawnej, obszarów aktywności, celów, wartości, poziomu profesjonalizmu. Dążyłam do tego, by w próbie badawczej znalazły się osoby aktywne społecznie ze względu na zróżnicowane motywacje oraz reprezentujące środowiska o niejednorodnym światopoglądzie. Jednakże nie udało mi się uzyskać próby zróżnicowanej pod kątem płci (wywiady przeprowadziłam z aż 28 kobietami), wieku (zdecydowana większość

¹¹ Ich charakterystykę przedstawiam w postaci tabelarycznej w Aneksie nr 2.

osób podczas badania była pomiędzy 25. a 40. rokiem życia) oraz wykształcenia (niemal wszyscy badani posiadali wyższe wykształcenie). Badani (mając na uwadze „efekt świeżości”) decyzję dotyczącą zaangażowania w nieformalne inicjatywy oddolne oraz tę o rezygnacji z pracy w NGO-sach podjęli w okresie krótszym niż trzy lata przed rozpoczęciem badań.

Istotna jest ich rola w organizacji: były to przede wszystkim osoby zajmujące stanowiska niskiego i średniego szczebla, pełniące rolę asystentów, koordynatorów lub specjalistów. Jestem świadoma, iż przemiany sposobów działania, finansowania oraz wyzwania związane z presją zewnętrzną wobec organizacji mogły być inaczej postrzegane oraz odczuwane przez liderów organizacji (członków zarządu, prezesów, dyrektorów), których nie objęłam badaniem. W tej rozprawie świadomie – z przyczyn etycznych (anonimizacja trudnych narracji byłych pracowników, wyraźna prośba części rozmówców, by nie zwracać się do liderów organizacji z prośbą o wywiad, by nie wzbudzić podejrzeń, że byli pracownicy udzielili już odpowiedzi) oraz z uwagi na określone pytania badawcze – zdecydowałam się na przyjęcie perspektywy pracowników przede wszystkim niskiego i średniego szczebla. W wielu NGO-sach w Polsce to właśnie te osoby stanowią trzon organizacji, pełniąc bardzo odpowiedzialne stanowiska wymagające łączenia różnorodnych ról i kompetencji (o czym niejednokrotnie wspominają także sami rozmówcy). Ich wypowiedzi nie są jednak skonfrontowane z wypowiedziami osób zarządzających organizacjami. W przyszłości chciałabym zrealizować badanie, biorące pod uwagę perspektywy osób zarządzających organizacjami pozarządowymi i ich ocenę społecznych skutków komercjalizacji oraz urzędowania, a także opinie dotyczące sposobu zarządzania organizacją i rotację pracowników.

Ponadto, moich rozmówców można określić jako grupę etosową (por. Szawiel 2011). Po pierwsze, badani deklarowali znaczenie określonego zestawu norm i wartości, którymi starają się kierować w swoich działaniach. Po drugie, większość z nich oczekiwała także specyficznego etosu pracy od miejsc działania, jakimi były organizacje pozarządowe oraz nieformalne inicjatywy

oddolne. Innymi słowy, rozmówcy stawiali wysokie wymagania zarówno sobie, jak i innym osobom oraz organizacjom non-profit. Praca w zgodzie ze sobą i swoimi wartościami, realizacja celów ukierunkowanych na szeroko pojęte dobro wspólne były ważnym aspektem ich autoidentyfikacji. Co ważne, mimo decyzji o odejściu z konkretnych organizacji pozarządowych w wyniku splotu czynników osobistych oraz organizacyjno-systemowych, dla większości moich badanych współpraca z NGO-sami była istotnym, formatywnym doświadczeniem.

Szczególne – choć zanonimizowane – charakterystyki rozmówców znalazły się w Aneksie nr 1.

Jednocześnie zdecydowałam się na badanie określonego typu organizacji pozarządowych, które charakteryzuje przede wszystkim¹²:

- relatywnie duży terytorialny (maksymalny) zasięg działania (kilka województw, cały kraj, poza granicami kraju);
- wysokość rocznych przychodów powyżej 100 tysięcy złotych (według sprawozdania finansowego z 2021 roku);
- zasoby pracy na poziomie powyżej 6 zatrudnionych członków zespołu;
- określony wiek – powyżej 4 lat działalności, najczęściej zaś powyżej 10 lat działalności.

Co więcej, niemalże wszystkie organizacje pozarządowe, z których wywodzili się moi rozmówcy, mają status organizacji pożytku publicznego (dalej również „OPP”). Innymi słowy, badałam środowisko miejskich, relatywnie zasobnych organizacji o statusie OPP, posiadających stały zespół pracowników, działających od pewnego czasu i będących w fazie dojrzewania, dorosłości lub dojrzałości (Gumkowska 2020).

Podczas procesu mapowania – tworzenia autorskiej bazy nieformalnych inicjatyw oddolnych w kraju – zwróciłam uwagę na dużą częstotliwość występowania grup nieformalnych w dwóch

¹² Kryteria są zgodne ze wskaźnikami przyjmowanymi w cyklicznych badaniach sektora non-profit GUS (por. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/>), stan liczony na 1.01.2022.

miastach na tle kraju. Wrocław i Warszawa, jako dwa duże ośrodki miejskie, charakteryzujące się dużym odsetkiem osób zaangażowanych społecznie, należą jednocześnie do województw (mazowieckie i dolnośląskie), które spełniają łącznie dwa warunki: posiadają dużą bezwzględną liczbę zarejestrowanych stowarzyszeń i fundacji, a także najwyższą liczbę stowarzyszeń i fundacji na 10 tysięcy mieszkańców na początku 2018 roku na tle innych województw. W przypadku województwa mazowieckiego mowa o 22,9 tys. zarejestrowanych organizacji pozarządowych (ponad połowa z nich w samej Warszawie – 12,7 tys.), a o 11,3 tys. w woj. dolnośląskim. Biorąc pod uwagę nie tylko wartości bezwzględne, lecz także zaangażowanie ludności w poszczególnych regionach kraju, województwa mazowieckie i dolnośląskie (ze stolicami w Warszawie i Wrocławiu) charakteryzują się największą w kraju liczbą organizacji per capita (43 organizacje na 10 tys. mieszkańców na terenie Mazowsza, a 39 – na terenie Dolnego Śląska) (*Sektor pozarządowy w 2018. Ile jest w Polsce organizacji? 2018*). Oba miasta posiadają również rozbudowany program wsparcia i współpracy organizacji z samorządem i na poziomie retoryki stanowią prężnie działające ośrodki miejskie o dużej liczbie aktywnych mieszkańców¹³.

¹³ W przypadku Warszawy: Urząd m.st. Warszawa, (2018). Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy – Wydział Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi [online]. Urząd m.st. Warszawa. [Dostęp 29.09.2018]. Dostępny w: <http://ngo.um.warszawa.pl/>; Urząd m.st. Warszawa, (2018). Lista warszawskich Miejsc Aktywności Lokalnej (MAL) [online]. Urząd m.st. Warszawa. [Dostęp 30.09.2018]. Dostępny w: <http://inicjatywa.um.warszawa.pl/znajdzmal>; Urząd m.st. Warszawa, (2018). Oficjalny profil m.st. Warszawy o współpracy ze społecznościami lokalnymi [online]. Urząd m.st. Warszawa. [Dostęp 29.09.2018]. Dostępny w: www.inicjatywa.um.warszawa.pl/; Urząd m.st. Warszawa, (2018). Program Rozwoju Współpracy m.st. Warszawy i Organizacji Pozarządowych do roku 2020 (PRW) [online]. Urząd m.st. Warszawa. [Dostęp 29.09.2018]. Dostępny w: <http://ngo.um.warszawa.pl/program-rozwoju-wsp-pracy>.

We Wrocławiu: Wrocławskie Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych Sektor 3, (2018). Wrocław: Wrocławskie Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych Sektor 3 [online]. Wrocławskie Centrum

Ponadto, jak czytamy w analizie Stowarzyszenia Klon/Jawor (zrealizowanej na podstawie sprawozdań budżetowych JST, par. 236, 281, 282, 619), w 2017 roku największe wydatki na zlecenie zadań publicznych organizacjom pozarządowym poniosły dwa opisywane miasta wojewódzkie: Wrocław i Warszawa (*Ile miasta przekazują organizacjom? Znamy kwoty 2018*).

Poprzez planowany projekt badawczy chciałam zweryfikować, czy duża liczba osób aktywnych zawodowo w trzecim sektorze i duża liczba organizacji w danym regionie może skutkować naciskiem na dalszą profesjonalizację i biurokratyzację działań, jak również powodować konkurencję w walce o środki, skutkując w poszczególnych przypadkach decyzją o rezygnacji z pracy w organizacjach pozarządowych.

4.6. Metodologia i przebieg badań

W badaniach prowadzonych w ramach niniejszej rozprawy zastosowałam metodę badań jakościowych. Wysłałam z założenia, że wywiad stanowi odpowiednie narzędzie umożliwiające badanie sposobu, w jaki jednostki (badani) doświadczają i postrzegają zinstytucjonalizowaną i oddolną sferę działalności społecznej. Zgodnie z paradygmatem konstruktywistycznym analizie poddałam społecznie konstruowaną i rekonstruowaną wiedzę, normy oraz instytucje. Wybierając metodę badań jakościowych, oparłam się na przekonaniu, że „element ogólności odbija się [...]

Wspierania Organizacji Pozarządowych Sektor 3. [Dostęp 30.09.2018]. Dostępny w: <http://www.sektor3.wroclaw.pl/>; K. Mróz i K. Nowak, (2018). Strategia rozwoju współpracy miasta Wrocławia z organizacjami pozarządowymi na lata 2018–2022 [online]. Wrocław: Fundacja na rzecz Studiów Europejskich. [Dostęp 30.09.2018]. Dostępny w: http://www.dfop.org.pl/wp-content/uploads/Strategia-rozwoju-wspolpracy-miasta-Wroclawia-z-organizacjami-pozarządowymi_druk.pdf; B. Moch, (2018). We Wrocławiu prężnie rozwija się trzeci sektor. NGO rosną w siłę [online]. Wrocław.pl. 15 marca. [Dostęp 30.09.2018]. Dostępny w: <https://www.wroclaw.pl/rozmawia/organizacje-pozarządowe-we-wroclawiu-trzeci-sektor-ngo-współpraca>.

w niepowtarzalnej indywidualności” (Alheit 2006: 7). W myśl tego założenia technika wywiadu pozwala nie tylko na lepsze zrozumienie jednostkowych narracji i poglądów, ale także daje wgląd w szersze przemiany społeczne.

Metoda warunkuje i określa dobór odpowiednich technik badawczych. Dla potrzeb prezentowanej rozprawy wybrałam: wywiad częściowo ustrukturyzowany, przy próbie celowej 31 rozmówców. Pierwotnie chciałam użyć triangulacji między metodami – wybrane rezultaty uzyskane podczas wywiadów indywidualnych miały zostać przekazane osobom badanym i dyskutowane podczas grup fokusowych (ang. *focused group interview*) (por. Barbour 2011). Wybór prowadzenia grup fokusowych wynikał z przekonania, że pozwalają one dotrzeć do interpretacji i argumentów, do których trudno dotrzeć podczas indywidualnych wywiadów. Zogniskowany wywiad grupowy miał na celu zweryfikować pierwsze wnioski, powstałe na podstawie przeprowadzonych wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, zebrać i porównać zróżnicowane narracje aktywistów, a także przeanalizować trudne, budzące kontrowersje lub dzielące uczestników badania aspekty. Jednakże, z uwagi na realizację badań podczas pandemii, porzuciłam ów pomysł. Powtarzające się okresy lockdownu, poczucie niebezpieczeństwa, niepewność wobec planowanych spotkań sprawiły, iż organizacja wywiadów grupowych kilkakrotnie stawała pod znakiem zapytania. Ostatecznie, z uwagi na bezpieczeństwo i komfort badanych, a także w wyniku ograniczonych zasobów (czasowych, finansowych), zdecydowałam się na zwieńczenie zbierania danych w ramach 31 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych.

Wywiad częściowo ustrukturyzowany jest określany w literaturze anglojęzycznej jako *semi-structured interview*. Henry Russell Bernard, opisując technikę, twierdził, iż posiada ona wiele ze swobodnej jakości wywiadu nieustrukturyzowanego, wymagając podobnych umiejętności od badacza, choć opiera się na kwestionariuszu wywiadu (2006). Na opisaną technikę zdecydowałam się ze względu na charakterystykę badań oraz stawiany problem badawczy, bowiem „wywiady tego typu są odpowiednie do pracy

z małą próbą badawczą oraz przydatne podczas badania specyficznych sytuacji [...]. Ponadto, dzięki temu, iż zapewniają dostęp do percepcji oraz opinii są efektywnym narzędziem do uzyskania wglądu w problemy, które nie są łatwo uchwytnie, choć budzą niepokój w konkretnych środowiskach lub segmentach populacji” (Laforest 2009: 1). W badaniach jakościowych wywiad jest przestrzenią konstrukcji wiedzy, uzależnionej od interakcji, relacji między osobą prowadzącą wywiad a badanymi (por. Kvale 2010).

Szczególony nacisk położyłam na uzyskanie możliwie najpełniejszego opisu relacji badanych byłych pracowników organizacji pozarządowych (osób, które z własnej inicjatywy zerwały współpracę z organizacją pozarządową) z określonymi miejscami pracy oraz ustalenie, jak mogły one rzutować na decyzję o spożytkowaniu ich energii i zasobów na rzecz nieformalnych inicjatyw oddolnych. Do badania włączyłam również osoby aktywnie działające na rzecz nieformalnych, oddolnych inicjatyw społecznych, które w sposób świadomy zdecydowały nie włączać się w działalność organizacji pozarządowych.

Wywiady trwały od 36 do 120 minut, w dwóch przypadkach składały się na dwa spotkania – dwie części. Prowadziłam je, dbając o komfort rozmówców i podążając za ich preferencjami, w domach, w parkach, w kawiarniach, a w kilku przypadkach – z uwagi na pandemię – online.

W kolejnej części przedstawiam sposoby i metody analizy, podejścia, które zastosowałam podczas pracy z materiałem empirycznym. W ramach badań społecznych stosuje się dwa modele eksplanacyjne: indukcyjną i dedukcyjną. Model indukcyjny „polega na wyprowadzaniu i uzasadnianiu wniosku na podstawie dużej liczby pojedynczych, ale podobnych do siebie przypadków” (Gibbs 2015: 25), a model dedukcyjny (najczęściej stosowany w badaniach ilościowych) zakłada wyjaśnianie indywidualnych przypadków poprzez „odwołanie do generalnej reguły rządzącej daną klasą zjawisk” (Gibbs 2015: 25). W ramach niniejszej pracy łączyłam postępowanie indukcyjne i dedukcyjne. Z jednej strony weryfikowałam przyjęte na początku założenia badawcze, oparte na dotychczasowej wiedzy i teoriach społeczeństwa obywatelskiego,

z drugiej zaś – dążyłam do nowego wyjaśnienia oraz interpretacji niedostatecznie zbadanych zjawisk.

Ponadto, w pracy badawczej sięgałam do podejścia nomotetycznego i idiograficznego. Z uwagi na koncentrację na zgłębianiu specyfiki poszczególnych wypowiedzi badanych, analizowaniu studiów przypadków, bliższe mi było podejście idiograficzne. Polega ono „na analizie pojedynczego przypadku w całej jego wyjątkowości” (Gibbs 2015: 27), kładąc nacisk na swoiste dla danego przypadku odrębności. Jednocześnie, dzięki łączeniu i konfrontowaniu ze sobą kilkudziesięciu przypadków, dążyłam do odkrywania „uniwersalnych wymiarów, określających różnice między jednostkami i sytuacjami” (Gibbs 2015: 27), które charakteryzuje podejście nomotetyczne.

Analizując narracje osób badanych, próbowałam dokonywać opisu oraz interpretacji ich wypowiedzi, będących pewną wizją rzeczywistości społecznej, którą opisywali. Choć bezsprzecznie każde rzetelne badanie ciąży ku realizmowi poprzez dążenie do jak najtrafniejszego, najwierniejszego zrelacjonowania materiału badawczego, badacze jakościowi, z uwagi na nieustanną konieczność dokonywania wyborów przy sposobie zbierania i analizowania materiału empirycznego, dokonują oryginalnej interpretacji, a więc – formy konstruowania rzeczywistości (por. Gibbs 2015). A zatem nawet zakładając brak istnienia jednej, absolutnej prawdy o analizowanym świecie (perspektywa konstruktywistyczna), na badaczu spoczywa odpowiedzialność przeprowadzenia rzetelnych, metodologicznie spójnych i etycznych badań, by uniknąć propozycji tendencyjnych bądź fragmentarycznych (Kvale 2010, Flick 2011).

Perspektywa jakościowa w badaniach społecznych „otwiera na nowe aspekty badanego zjawiska, nie zamykając go w ramy uprzednio wygenerowanych zmiennych i kategorii” (Dudek i Sikora 2018: 205). Projekty badawcze oparte na wywiadach cechuje elastyczność, etapowość i ewolucyjność (Rubin i Rubin 1997: 202–207). Co ważne, wywiad częściowo ustrukturyzowany pozwala, w większym stopniu niż ankieta, „na uniknięcie narzucania badanym tej perspektywy oglądu otaczającego nas świata,

która jest właściwa konkretnemu badaczowi” (Marody 1991: 234). Umożliwia to z jednej strony dużą kreatywność badawczą i odkrycie nieznanych dotąd zjawisk oraz sposobów ich percepcji przez badaczy, z drugiej zaś – wymaga od badacza przemyślanych, kompleksowych przygotowań i analiz.

Rdzeniem analizy wywiadów jest proces kodowania, będący „sposobem na uporządkowanie danych, na zarządzanie surowym materiałem badawczym” (Gibbs 2015: 24). Kodowanie stanowi metodę kategoryzowania tekstu, polegającą na przyporządkowaniu partiom materiału odpowiednich zapisów, określających główne wątki tematyczne. A zatem kody „uzupełniają surowe dane interpretacjami i propozycjami teoretycznymi” (Gibbs 2015: 24), wyznaczając wiodący kierunek myślenia o materiale empirycznym.

Proces generowania kodów może przebiegać na dwa różne sposoby:

- poprzez stworzenie listy kluczowych wątków jeszcze przed szczegółową analizą tekstu (King 1998);
- w wyniku tzw. kodowania otwartego, czyli sporządzania kodów w trakcie analizy transkrypcji, bez poprzedniej konceptualizacji (Glaser, Strauss 2009).

Przyjęłam (za: Kvale 2010, Gibbs 2015), że oba podejścia nie wykluczają się, a najbardziej owocne rezultaty daje połączenie obu praktyk. Zatem przed podjęciem analizy stworzyłam podstawową listę wiodących (potencjalnych) kodów, które zaczerpnęłam z moich uprzednich badań i literatury przedmiotu. Były to kluczowe wątki, odzwierciedlone w scenariuszu wywiadu (m.in. odejście z organizacji, zmiany w organizacji, sposób działania/pracy). Jednocześnie wstępne kody traktowałam jedynie jako punkt wyjścia, dążąc do tego, by nie narzucać przedwczesnych interpretacji oraz nie przywiązywać się do pierwszych, powierzchownych pomysłów.

Stworzyłam także listę kodów (inaczej: książkę lub siatkę kodów), pozwalającą na uporządkowanie aktualnych i kompletnych kodów wraz z ich definicjami i notami badawczymi. Przygotowanie książki kodów jest istotnym „procesem analitycznym, polegającym na rozbudowywaniu schematu pojęciowego” (Gibbs

2015: 90). Dbałam także o szczegółowy opis hierarchii kodów, ukazujący wzajemne związki pomiędzy kodami z tej samej gałęzi (kod nadrzędny i kody podrzędne). Ostateczny kształt drzewa kodowego umieściłam w Aneksie nr 5.

Proces kodowania ułatwił dokonywanie porównań między osobami, sytuacjami, wydarzeniami oraz informacjami uzyskanymi od tych samych rozmówców (por. Gibbs 2015, Charmaz i Mitchell 2001).

Aby w twórczy i pogłębiony sposób sformułować wyjaśnienia i budować modele na podstawie analizy wypowiedzi badanych osób, zastosowałam wiele polecanych w literaturze technik. Były to m.in.

- metoda generowania kontrastów, umożliwiająca wydobycie z tekstu wyróżniających się cech;
- analiza słowa, badająca zbiór znaczeń kluczowych słów i frazy, by odkryć nowe sensy wypowiedzianych przez badanych słów;
- technika zestawiania skrajności, polegająca na porównywaniu krańcowych przypadków analizowanego wymiaru (Gibbs 2015).

Opisane techniki umożliwiły mi odkrywanie oraz obrazowanie podobieństw i różnic między analizowanymi przypadkami, a także znalezienie wzorców w materiale empirycznym.

Podczas analizy transkrypcji wywiadów skupiałam się także na kluczowych wątkach i aspektach, występujących najczęściej w wywiadach badawczych, takich jak:

- epifania (Denzin 1989) – punkt zwrotny, jakim w przypadku tego badania nierzadko była decyzja o odejściu z organizacji pozarządowej;
- „osobisty mit” (McAdams 1993), opisujący szczęśliwe przypadki, zmieniające bieg wydarzeń;
- relacje intymne i zawodowe, które w przypadku pracy w NGO-sach nachodziły na siebie;
- kwestia przynależności i odseparowania – szczególnie w kwestii „bycia-w” i „bycia-pozą” organizacją pozarządową;

- postrzeganie życiowych wyborów przez pryzmat doświadczeń z dzieciństwa (Gibbs 2015), podkreślanych wśród rozmówców, dla których wychowanie miało kluczowe znaczenie w rozwoju ich prospołecznych postaw w dorosłości.

Zgromadzony materiał empiryczny poddałam trójstopniowej analizie. Pierwszym, rozłożonym w czasie etapem była transkrypcja wszystkich wywiadów. Posługiwałam się zarówno transkrypcjami zleconymi profesjonalnej firmie, jak i własnoręczną transkrypcją, którą wykonywałam – w miarę możliwości – na bieżąco, w krótkim czasie po przeprowadzeniu wywiadu. W przypadku transkrypcji zleconych dbałam za każdym razem o podpisanie oświadczenia o poufności przed przekazaniem nagrania, o przekazanie dokładnych instrukcji dotyczących transkrybowanego materiału oraz – na życzenie – weryfikację gotowej transkrypcji przed podjęciem analizy. Wszystkie transkrypcje z wykonanych 31 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych dały materiał o objętości 630 stron.

Drugim krokiem był proces kodowania *in vivo*, który dokonywałam zarówno ręcznie (linijka po linijce), jak i przy pomocy programu komputerowego MAXQDA. Aby pobudzić kreatywne, elastyczne myślenie, rozpoczęłam kodowanie na papierze, a następnie analizowałam materiał online (por. Gibbs 2015). Kodowanie każdej linijki jest ważną analityczną praktyką, która mimo czasochłonności oferuje wiele korzyści, wspierając badacza w skupieniu uwagi „na faktycznych wypowiedziach rozmówców i konstruowaniu kodów, które odsyłają do ich sposobu doświadczania świata” (Gibbs 2015: 101).

Ostatnim, trzecim etapem było ponowne, pogłębione przeczytanie materiału i jego interpretacja – opisanie rezultatów w kolejnych rozdziałach. W przedstawianiu wyników dążyłam do tworzenia tzw. gęstego opisu (Mason 2002, Geertz 2005), który „ma na celu ukazanie całego bogactwa przedstawianych zdarzeń oraz uwypuklenie powiązań pomiędzy tym, co się dzieje, a ludzkimi intencjami i strategiami działania” (Gibbs 2015: 24–25). Z uwagi na wrażliwe, trudne tematy podejmowane przez badanych, wprowadziłam – zgodnie z obietnicą daną moim

rozmówcom – pełną anonimizację nazw własnych (imion, nazw miejsc, nazw organizacji itp.).

Ponadto, gdy sytuacja tego wymagała, anonimizowałam fragmenty cytatów, które mogłyby umożliwić identyfikację organizacji lub osób przez osoby ze środowiska. Moim celem było zachowanie równowagi między potrzebą oddania głosu badanym, szczegółową rekonstrukcją sposobu doświadczania aktywności społecznej przez rozmówców a zachowaniem anonimowości nie tylko wobec indywidualnych badanych, ale też środowiska, o którym mówią. Niekiedy świadomie zmieniałam formę z żeńskiej na męską, przywołując słowa moich rozmówców, aby dodatkowo utrudnić identyfikację. Cytaty z wywiadów oznaczałam jako „R” wraz z liczbą oznaczającą numer wywiadu, np. „R1” – rozmówca pierwszy, „R2” – rozmówca drugi itd. W tekście przywoływane dosłownie słowa rozmówców oznaczam kursywą, wieńcząc je oznaczeniem numeru rozmówcy w nawiasie kwadratowym (np. *cytat rozmówcy* [R1]), lub w przypadku dłuższych wypowiedzi umieszczam je w cytacie blokowym.

Rezultatem procesu analitycznego są treści kolejnych rozdziałów z podsumowaniem wyników. Zdecydowałam się na organizację treści wokół głównych wątków analizy, rodzaj tematycznej prezentacji wyników, uzupełnianą ilustracjami (obszernymi cytatai) z poszczególnych studiów przypadku, zestawioną z wynikami badań polskich i zagranicznych (por. King 1998).

4.7. Kwestie etyczne badania: pozycja i rola badacza

Tę część poświęcam mojej roli i pozycji badaczki. Jest to szczególnie istotny aspekt badań jakościowych, w ramach których świadomy namysł oraz transparentność dotycząca założeń, celów oraz – związanych z przedmiotem badań – doświadczeń badaczy stanowią o jakości i rzetelności procesu badawczego (Pyett 2003, Rooney, Steinberg i Schervish 2004, Diefenbach 2009, Dodge, Ospina i Foldy 2012, Edwards i Holland 2013). Podczas całego

okresu tworzenia tej rozprawy byłam jednocześnie „insiderką”, jak i „outsiderką” wobec rozmówców.

Z jednej strony nieprzerwanie od 2011 roku jestem zawodowo związana z organizacjami pozarządowymi. Wiele wyzwań, a także radości, którymi dzieliły się ze mną osoby badane, nie było mi obcych. Moje doświadczenia oraz znajomość sektora ułatwiły mi znalezienie wspólnego języka z rozmówcami, a także – mam nadzieję – stawianie odpowiednich, adekwatnych i pogłębionych pytań. Nie przygotowały mnie jednak na niektóre wrażliwe tematy i konfrontację z emocjonalnym wymiarem rozmów. Podobnie jak Sylwia Urbańska (2015), zostałam zaskoczona skalą trudnych, nierzadko traumatycznych przeżyć, o których opowiadali moi rozmówcy. Odczuwałam to jako podwójne, etyczne wyzwanie. Po pierwsze, opisane historie odnosiły się do trzeciego sektora, który jest mi bliski i który reprezentuję. O niektórych organizacjach, z których wywodzili się moi rozmówcy, słyszałam w przeszłości, czytałam ich publikacje, brałam udział w ich wydarzeniach. Nie zabrakło wśród nich organizacji opiniotwórczych, działających od wielu lat. Powodowało to we mnie proces odmitologizowania znanych organizacji, okazało się, że „król jest nagi” i każda organizacja – niezależnie od jej prestiżu, zasobów, okresu działania – może borykać się z problemami w zarządzaniu, wewnętrznymi konfliktami, a nawet nieetycznymi i nielegalnymi praktykami osób zarządzających.

Z drugiej strony nie autoidentyfikuję się jako aktywistka, moja samoocena jest jednoznaczna – uważam swój aktywizm za epizodyczny oraz bardzo ograniczony. Wypowiedzi osób trwale i mocno zaangażowanych w nieformalne działania oddolne stanowiły więc dla mnie mniej znany obszar.

Ponadto, przez cały okres prowadzenia badań czułam ogromny ciężar odpowiedzialności – za szczerłość i zaufanie, którymi obdarzyli mnie rozmówcy, dzieląc się nawet traumatycznymi i trudnymi doświadczeniami, oraz za jak najbardziej rzetelną próbę opisu i rekonstrukcji tychże wypowiedzi. Materiał badawczy tego typu był z mojej perspektywy zarówno przywilejem i atutem, jak również obciążeniem i dylematem. Z uwagi na pozyskanie

nierzadko wrażliwych informacji o poszczególnych organizacjach pozarządowych i ich liderach, członkach zespołu czy zarządu dokładałam należytej staranności, by ochronić moich rozmówców, zadbać o ich anonimowość i komfort. Badani nie tylko – nierzadko kilkukrotnie – byli pytani o zgodę na uczestnictwo w badaniu i nagrywanie wywiadu, lecz także otrzymywali ode mnie informację o etapie badań. Dzieliłam się z nimi również m.in. linkami do publikacji opartych na moich badaniach oraz przemyśleniach, transkrypcjami wywiadów oraz tekstem rozprawy przed jej złożeniem.

Jak podkreślam kilkukrotnie w rozprawie, badania realizowałam głównie z perspektywy pracowników niższego i średniego szczebla. Niemniej jednak często konfrontowałam wypowiedzi badanych osób z badaniami i analizami oraz kilkoma możliwymi sposobami interpretacji danej sytuacji. Mam nadzieję, że dzięki długofalowemu procesowi analizy materiału, wielu rozmowom oraz dyskusjom na konferencjach i seminariach poniższa część pracy okaże się szczególnie wartościowa dla jej odbiorców.

Biorąc pod uwagę powyższe, opisane w tym rozdziale analizy nieuchronnie nakładają się i przeplatają ze zmieniającym się kontekstem, a także moją pozycją badaczki zaangażowanej bezpośrednio na co dzień w działalność organizacji pozarządowych w Polsce.

4.8. Podsumowanie

W czwartym, metodologicznym rozdziale przedstawiłam założenia i materiały badawcze oraz opisałam przebieg moich badań. W pierwszej części omówiłam przedmiot analizy, dokonując krytycznej oceny stanu i sposobu badania społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, zwracając uwagę na luki badawcze, na które starałam się odpowiedzieć w mojej rozprawie. Luka poznawcza dotyczy badanych obszarów i środowisk (badanie jednocześnie zarówno osób działających zawodowo w organizacjach pozarządowych, jak i aktywistów zaangażowanych w nieformalne

inicjatywy oddolne) oraz koncentracji nie na motywach i przyczynach działania, lecz na procesie odchodzenia z organizacji (byli pracownicy NGO-sów) lub „bycia-poza” (aktywiści oddolni).

W dalszej części rozdziału określiłam przyjęte ramy teoretyczne, dookreślając znaczenie wybranego przeze mnie podejścia, łączącego perspektywę aktywistyczną, pragmatyczną oraz konstruktywistyczną. Paradygmat aktywistyczny podkreśla moją postawę jako badaczki w czasie zbierania danych oraz dążenie do tego, by uczynić badanie samorefleksyjnym. Perspektywa konstruktywistyczna odzwierciedla zaś sposób ujmowania i roli wiedzy, która poddawana jest nieustannemu społecznemu konstruowaniu. Podejście pragmatyczne wskazuje na uwagę skierowaną na praktyczną możliwość rozwiązywania problemów i przyświecający mi cel, by moje badanie mogło wskazać pewne kierunki dążeń i cenne wskazówki dla środowiska pracowników NGO-sów oraz aktywistów oddolnych.

Ponadto, określiłam cel naukowy i przedmiot badania, a także wymieniałam pięć głównych problemów badawczych. Wiodące pytanie badawcze dotyczy tego, jakie są przyczyny rezygnacji badanych osób z działalności w organizacjach pozarządowych. Opisałam również szczegółowo badane osoby i organizacje: ich specyfikę, która wynika z przyjętych założeń i pytań badawczych oraz rzutuje na sposób wyjaśniania analizowanych zjawisk.

W kolejnej części scharakteryzowałam metodę badań jakościowych, wybraną technikę (wywiad częściowo ustrukturyzowany) oraz sposoby analizy materiału empirycznego. Czerpiąc inspirację z przeciwstawnych modeli i podejść, wykorzystuję postępowanie indukcyjne i dedukcyjne.

Jednocześnie w badaniach społecznych, szczególnie tych o charakterze jakościowym, niemniej istotna jest perspektywa jednostkowa badacza, której poświęciłam ostatni podrozdział. Ów rodzaj autorefleksji stanowi moim zdaniem o jakości i rzetelności procesu badawczego, w szczególności w odniesieniu do badań jakościowych. Opisałam w niej wyzwania metodologiczne, poznawcze, etyczne oraz emocjonalne, związane z procesem badawczym. Określiłam także moje usytuowanie, wskazując na dualizm mojej

roli jako zarówno „insiderki”, jak i „outsiderki” wobec rozmówców z uwagi na silną identyfikację z polskimi NGO-sami i słabą identyfikację ze środowiskiem aktywistów działających oddolnie.

ROZDZIAŁ V

Indywidualne przyczyny odchodzenia z organizacji pozarządowych

5.1. Wstęp

W swojej analizie zdecydowałam się na rozróżnienie przyczyn osobistych oraz organizacyjno-systemowych skłaniających rozmówców do odejścia z organizacji pozarządowych. Umożliwia to ukazanie indywidualnych, unikalnych trajektorii życiowych na szerszym tle – osadzonych w kontekście organizacyjnym, prawnym, ekonomicznym, kulturowym. Model interpretowania przyczyn odchodzenia z organizacji pozarządowych oparty na dychotomii jednostkowe–ponadjednostkowe w praktyce podkreśla złożoność i wzajemne powiązanie obu sfer. Innymi słowy, przyczyny osobiste w biografach rozmówców przeplatały się z wątkami organizacyjnymi i wyzwaniem systemowymi. Zmiany indywidualne (np. macierzyństwo, choroba, zmiana miejsca zamieszkania itp.) często jedynie przyspieszały decyzję o odejściu z pracy, która w świadomości rozmówców dojrzewała dłuży czas i wynikała z negatywnej oceny sposobu działania danej organizacji lub barier w rozwoju organizacji pozarządowych w ogóle.

Zaś przyczyny ponadjednostkowe (takie jak np. brak odpowiednich standardów zarządzania w organizacji, niestabilność zatrudnienia, niskie zarobki, nieetyczne działania organizacji)

zdawały się wzmacniać lub bezpośrednio przyczyniać się do powodów jednostkowych, takich jak stres, zmęczenie, frustracja, choroba, decyzja o przeprowadzce czy zmianie ścieżki zawodowej. Z tego względu wiele podobnych wątków opisuję w kolejnym rozdziale, dotyczącym przyczyn ponadjednostkowych. Wśród przyczyn jednostkowych (indywidualnych) wyróżniłam:

1. problemy zdrowotne (psychiczne oraz fizyczne);
2. okres przełomu w biografiach rozmówców (m.in. macierzyństwo, przeprowadzka do innego miasta, nowa ścieżka zawodowa, choroba bliskiej osoby);
3. konflikty personalne i różnice charakterów (gdym osobowość zaangażowanych aktorów zdawała się mieć kluczowe znaczenie w decyzji o odejściu z organizacji);
4. poczucie niedoceny lub bycia wykorzystanym (osobiste poczucie krzywdy, niespełnienia).

Kolejne części tego rozdziału poświęciłam szczegółowej analizie powyższych przyczyn, nierzadko *in-extenso* przytaczając długie, ale szczere i wyczerpujące fragmenty wywiadów mówiące o osobistym – indywidualnym odbiorze swojej sytuacji – położeniu i statusie, a także szansach na rozwój w organizacji jako miejscu pracy.

5.2. Problemy zdrowotne

Alarmujący wydaje się fakt, że aż 8, czyli niemal jedna czwarta moich rozmówców, jako jedną z przyczyn odejścia z organizacji podała problemy zdrowotne. Problemy zdrowotne mają w wypowiedziach różne oblicza: depresji, wypalenia zawodowego, migren, obniżonej odporności, a także operacji i rehabilitacji związanej z kręgosłupem czy „uziemienia” po wypadku samochodowym. Rozmówcy wspominali zarówno o problemach natury psychologicznej, jak i typowo fizycznych objawach chorób. Dwie osoby wskazały zaś bezpośrednio, że ich historie dotyczą pojawiających się zaburzeń psychosomatycznych.

Szczególne znaczenie w przeprowadzonych badaniach mają dwie kategorie: kategoria zmęczenia (tego kodu użyłam aż 75 razy w analizie transkrypcji) oraz kategoria frustracji (50 fragmentów opatrzyłam tymże kodem). Elementy transkrypcji, które w MAXQDA opatrzyłam kodem „choroba” odpowiadały aż 18 fragmentom. Symptomy i przejawy wyrażają się także w kodach i wiązkach kodów, takich jak: „wypalenie” (71 fragmentów), „poświęcenie pod presją” (64 fragmenty), „konieczny odpoczynek od organizacji” (21 fragmentów), „potrzeba zmian” (37 fragmentów), „brak wsparcia” (18 fragmentów), „rozczarowanie” (17 fragmentów) czy „poczucie winy” (4 fragmenty).

Moi rozmówcy to w przeważającej większości osoby, które podczas współpracy z organizacją pozarządową odczuwały przemęczenie i nadmierne obciążenie obowiązkami. Rodziło to zarówno reakcję emocjonalną, w postaci wewnętrznej niezgody, frustracji, złości, rozczarowania lub wyrzutów sumienia, jak i reakcję somatyczną – zmęczenie, bóle, obniżoną koncentrację. Innymi słowy, cechą charakterystyczną badanych osób było to, że działając pod dużą presją (wynikającą z oczekiwań, sposobu zarządzania organizacją, ograniczonych zasobów itp.), odczuwali przeciążenie. U części z nich wystąpiły również objawy chorobowe.

Badani aktywiści to zatem nade wszystko grupa zmęczona, od której wymaga się zbyt wiele (i która sama sobie stawia bardzo wysokie wymagania). A w połączeniu z poczuciem misji, dużą motywacją wewnętrzną oraz utożsamianiem się z organizacją i jej działaniami osoby te niejako „łatwiej” wpadały w pułapkę wypalenia zawodowego bądź aktywistycznego. Przemęczenie wynikało także z konieczności łączenia pracy w organizacji pozarządowej z inną działalnością ze względu na niskie zarobki – o tym zjawisku wspominam w rozdziale poświęconym przyczynom ponadjednostkowym.

Tylko w jednym przypadku choroba była niepowiązana w żaden sposób z pracą na rzecz organizacji, lecz z wypadkiem samochodowym. Nie można jej interpretować jako konsekwencji zawodowego zaangażowania i działania organizacji. A zatem, choć wydawać by się mogło, że choroba ma znamiona indywidualnej,

niemalże intymnej historii, to w moim badaniu symptomy chorobowe w większości były przejawami szerszych i głębszych – ponadjednostkowych – problemów. Wyborem jednostkowym w moim odczuciu było zaś nie tyle występowanie chorób, co osobista reakcja na nie – od ignorowania oraz usprawiedliwiania symptomów, poprzez próby podejmowania leczenia „objawowego” przy jednoczesnej kontynuacji dotychczasowego sposobu i tempa pracy, po całkowity i radykalny zwrot w życiu.

Mój pierwszy wywiad w ramach moich badań koncentrował się na temacie mobbingu. Rozmówczyni przez długi okres zmagala się z nękaniami ze strony przełożonego. W pewnym momencie jej negatywne samopoczucie sprawiło, że postanowiła skorzystać z pomocy psychologa. Reakcja na sytuację w miejscu pracy była z jednej strony przemyślaną, mądrą decyzją, by poszukać profesjonalnego wsparcia. Jednocześnie jako pracowniczka doświadczająca mobbingu w organizacji pozarządowej, która *trwał mniej więcej rok* [R1], nie zdecydowała się zgłosić na zewnątrz tego procederu. W opinii rozmówczyni mobbing dotyczył także innych pracowników, nie była to jednostkowa sytuacja. Z kolei silne przywiązanie do samej organizacji, a także do jej misji sprawiło, że rozmówczyni nie potrafiła się rozstać z organizacją. Rozpoczęła w niej pracę tuż po studiach i kontynuowała przez ponad dekadę. Dopiero pogarszająca się kondycja psychiczna, potwierdzona przez eksperta, skłoniła ją do aktywnego poszukiwania nowej pracy: *W którymś momencie psycholożka, do której chodziłam na terapię, powiedziała mi, że jeżeli nie zrobię czegoś z tym, to [...] będę miała PTSD [ang. post-traumatic stress disorder, zespół stresu pourazowego – przyp. A.B.]* [R1].

Długofalowe, obciążające doświadczenie mobbingu przekonało moją rozmówczynię, aby zmienić miejsce pracy. Był to rodzaj punktu zwrotnego o znamionach sytuacji granicznej. Istotnym kryterium pozostała stabilizacja, posiadanie satysfakcjonującej pracy, więc rozmówczyni, mimo krytycznej sytuacji, odeszła z organizacji pozarządowej, dopiero gdy dostała *ciekawą propozycję, w organizacji, którą od dawna podziwiała* [R1]. Co interesujące, w dalszej części wywiadu osoba wyznała:

Jak teraz z boku na to patrzę, to [...] naprawdę się dziwię, że ludzie chcą tam cały czas jeszcze być. I mi się wydaje, że mi tak długo zajęła decyzja o odejściu, [...] że ja byłam bardzo związana emocjonalnie z organizacją, [...] po tylu latach pracy dużo osób gdzieś tam kojarzyło mnie po prostu z tą organizacją i było mi tym bardziej trudno odejść. Ale z perspektywy... to była naprawdę, to była dobra decyzja [R1].

Wydaje się, że ocena organizacji z perspektywy czasu nabrała „ostrości”, a wobec osób, które pracują w tak złych warunkach i negatywnej atmosferze, rozmówczyni nie znajduje zrozumienia. Rozmowa badawcza ukazała niezwykle silne zakorzenienie rozmówczyni oraz niechęć do zakończenia współpracy z organizacją, w której zdobyła wysoką i rozpoznawalną pozycję: jej wysiłki były doceniane na zewnątrz, a osobista sprawczość była wysoka. Jednak przekształcenia w sposobie zarządzania organizacją i liczne zmiany personalne wśród zespołu zarządzającego doprowadziły do dramatycznego zwrotu. Dotychczasowa wiara w słuszność pracy w tym zespole została zachwiana, a atmosfera współpracy uległa znacznemu pogorszeniu. Jednakże rozmówczyni nadal ceni działalność samej organizacji, jej misję i cel społeczny, ma do niej sentyment. Za negatywne przeobrażenie organizacji obwinia konkretne, pojedyncze osoby zarządzające, które wprowadziły złą atmosferę oraz zbiór nieetycznych zachowań do organizacji (opisuje je szczegółowo w części dotyczącej przyczyn ponadjednostkowych).

Jej przywiązanie do miejsca pracy każe przypuszczać, że gdyby nie sytuacja mobbingu oraz zmiany w sposobie zarządzania organizacją pozarządową, rozmówczyni kontynuowałaby tę współpracę: *zawsze podkreślam, że organizacja jest super, tylko ludzie nie są super* [R1]. W percepcji rozmówczyni organizacja i ludzie tworzący organizację (szczególnie zespół zarządzający) stanowiły niejako dwa odrębne byty. Samą NGO, mimo traumatycznych przeżyć w ostatnim roku pracy, oceniała pozytywnie, przez pryzmat poprzednich kilkunastu lat współpracy, celów i misji

organizacji. A sposób działania nowego zespołu zarządzającego organizacją postrzegała przez pryzmat indywidualnych osobowości i przywar tych osób. Samo odejście przyniosło ulgę i spokój – rozmówczynie uważała tę decyzję za właściwą w tym kontekście:

W którymś momencie po prostu stwierdzasz, że ważniejsze jest twoje zdrowie i twoje życie i możesz wykorzystać swoje doświadczenie i umiejętności w innej organizacji, w której jest normalniej [...]. To nie ma co się kopać z koniem, zwłaszcza że po drugiej stronie są osoby, które grają brudno [R1].

Osobiste problemy zdrowotne – fizyczne i psychiczne – a także poczucie, że nie można dalej „dźwigać” ciężaru poświęcenia aktywistycznego, doprowadziły drugą rozmówczynię do rozstania się z kilkoma inicjatywami i organizacjami pozarządowymi w przeszłości. Jednocześnie proces odchodzenia czy też „wygaszania” działalności społecznej trwa nadal i wiąże się z redefinicją postrzegania swojego zaangażowania. Presja środowiskowa i presja osobista splatały się, prowadząc do pogłębienia się wyrzutów sumienia badanej, a także wielu konsekwencji na tle psychologicznym i fizycznym:

Myślę, że to jest właśnie proces, który trwa. Z wieloma organizacjami współpracowałam, ale już na ten moment nie współpracuję. [...]. Wydaje mi się też, że moje problemy zdrowotne bardzo na to wpłynęły, [...] nie dawałam rady. [...] Czułam ogromną frustrację, że kurczę, są osoby, które są chore, [...] ale cały czas coś robią i działają. I ja po prostu zaczęłam się bardzo mocno porównywać do innych osób [...]. I bardzo mi na tym zależało, żeby robić, robić, robić i po prostu moja frustracja rosła, że jestem przemęczona, wszystko mnie boli, mam problemy z kręgosłupem, jeżdżę po szpitalach i jeszcze ta po prostu depresja doszła, gdzie ja też nie miałam świadomości, że to jest depresja. [...] Na pewno kilka lat musiało minąć,

zanim sobie uświadomiłam, że ja tym wszystkim ludziom nie pomogę, nie będę mogła puszczać tego dobra dalej w świat, jeżeli ja o siebie nie zadbam [R10].

Rosnąca frustracja to słowo klucz, pojawiające się wielokrotnie w wywiadach z moimi rozmówcami. W historii opisywanej rozmówczyni frustracja zdaje się dominującym uczuciem, które towarzyszyło jej w pewnym okresie życia w kontekście działalności obywatelskiej. Wyśrubowane, nierealne standardy, wyobrażenia na temat tego, kim powinien być „dobry społecznik” – zawsze gotowy nieść pomoc, zawsze aktywny, zawsze dostępny, niepozwalający sobie na chwilę słabości – doprowadziły ją do sytuacji wyczerpania fizycznego i psychicznego. Chęć niesienia pomocy „za wszelką cenę i mimo wszystko” przyczyniła się do załamania, swoistego punktu zwrotnego, który później skutkowało większą dbałością o siebie i swoje zdrowie:

byłam później na trzymiesięcznym zwolnieniu. [...] to chyba były takie trzy najgorsze miesiące w moim życiu, bo cały czas leżałam właśnie w mieszkaniu. Frustrowałam się z jednej strony, że nie mogę działać, że nie mogę nic robić, że nie mogę nigdzie wyjść, bo mnie ogranicza moje ciało, ogranicza mnie ten ból. [...] wszystko mi się wokół tego aktywizmu zaczęło kręcić, wokół tych działań i że moje życie w ogóle już jest teraz nic nie wartę, bo ja siedzę w domu. [...] nie dbałam o siebie [...], biegałam, dźwigałam. Też nie spałam po kilka nocy [R10].

Decyzja o zminimalizowaniu pracy po godzinach, mimo wycieńczenia, była dla rozmówczyni decyzją trudną. Wynikało to z przemożnej chęci „czynienia dobra” w jak największym zakresie, z silnej identyfikacji z misją organizacji, ale także, jak się wydaje, dużego zakorzenienia w środowisku innych społeczników. Psychologiczny mechanizm porównywania się z innymi aktywistami w tym przypadku przyniósł negatywne skutki, łącznie z ignorowaniem własnej choroby i konieczności odpoczynku. W wypowiedzi

tej znaczenie ma również poziom organizacyjno-systemowy (prezja organizacji, wypalenie jako temat tabu w całym środowisku, nadgodziny jako negatywny „standard” w trzecim sektorze), który spletał się z osobistymi reakcjami i motywami rozmówczyni.

Trzeci wywiad także charakteryzował się rodzajem punktu zwrotnego:

to było bardzo ciężkie i w pewnym momencie moje zdrowie się mocno zbuntowało. Trafiłam do szpitala i wtedy już podjęłam decyzję, że odchodzę na pewno. Że to jest dla mnie już za bardzo, za dużo, że ja już sobie nie poradzę z tym, co się tutaj dzieje. A nie potrafię też zrobić nic takiego, żeby to się zmieniło. Żeby ta moja rola osoby, która współzarządza organizacją, podejmuje wiele ważnych decyzji, w ogóle też jest na jej głowie mnóstwo [...] pracy, która została tam na mnie wrzucona, że już sobie z tym nie poradzę. I że muszę odejść [R11].

Mimo że to wizyta w szpitalu doprowadziła rozmówczynię bezpośrednio do decyzji o odejściu, w historii tej była to ta kropla goryczy, która przelała czarę. Wielość zadań, skala odpowiedzialności, stresu i nadgodzin ciążyła na rozmówczyni od miesięcy. Co więcej, samoświadoma pracowniczka i jej organizacja próbowały zaradzić tej sytuacji poprzez możliwość odbycia dłuższego urlopu: *miałam taką dwumiesięczną przerwę na wyjazd, żeby moje wypalenie zawodowe [...] nie było takie duże* [R11]. Jak jednak dowiadujemy się z dalszej części historii, którą szerzej opisuję w rozdziale szóstym dotyczącym przyczyn organizacyjno-systemowych, wyjazd ów poskutkował jedynie powiększeniem się listy zobowiązań, które czekały na rozmówczynię po powrocie.

Wypalenie zawodowe oraz bezpośrednio i długofalowe narażenie na stres w pracy doprowadziły do bardzo konkretnych, powtarzających się konsekwencji zdrowotnych w postaci migren. Symptomy zdrowotne stopniowo pogłębiały się u rozmówczyni, aż do dramatycznego „finału”, jakim było trafienie na ostry dyżur:

To był proces. Znaczy ja już wcześniej myślałam o tym, żeby odejść. [...] Natomiast to było tak, że ja miałam bardzo często migreny [...], które sprawiały, że ja nie mogłam funkcjonować. [...] One były spowodowane stresem w pracy. I to było czasem tak, że ja przychodziłam do pracy i mówiłam, że ja nie jestem w stanie dziś nic zrobić, [...] wrócę wieczorem jakby coś. I moja organizacja pozwalała mi na to – czułam, że oni są świetni, elastyczni, oni mi pozwalają na to, żeby te migreny przejść. One się zdarzały potem coraz częściej, coraz częściej. [...] Natomiast takim punktem zwrotnym było to, że [...] trafiłam na ostry dyżur [...] z podejrzeniem zapalenia opon mózgowych. [...]. Na szczęście nie miałam zapalenia opon mózgowych, zostały mi zrobione wszystkie badania. [...] ja w tym szpitalu odpoczęłam, nie miałam dostępu do komputera, do telefonu [...] i te migreny przestały tam być. Więc wiedziałam chyba, że to jest ten stres w pracy, takie wypalenie [...]. I wtedy podjęłam decyzję, że wracam do domu [...] i szukam pracy. I zaczęłam wtedy już bardzo intensywnie szukać [R11].

Osobiste problemy zdrowotne były zatem punktem zwrotnym: pobyt w szpitalu z podejrzeniem zapalenia opon mózgowych przyspieszył decyzję o odejściu, którą rozmówczyni rozważała przez długi czas. Przedtem zaś rozmówczyni nie wiązała symptomów zdrowotnych z wypaleniem zawodowym, mimo że charakteryzowała się dużą samoświadomością w tym zakresie. Migreny leczyła jedynie doraźnie, a zgodę organizacji na wykonywanie obowiązków (i nadgodzin) w elastycznym czasie pracy traktowała jako korzyść i przychyłność przełożonych.

Jednocześnie dla badanej osoby, mimo dostrzeżenia u siebie symptomów wypalenia zawodowego, silne było poczucie więzi oraz utożsamienie się z działaniami i misją organizacji. Dlatego też, po pierwsze, decyzję wymusił dopiero kryzys zdrowia, a po drugie, nowej pracy rozmówczyni poszukiwała głównie w miejscu reprezentującym określony zestaw wartości i misję: *kiedy*

już byłam na rozmowie w tej firmie, w której pracuję obecnie, już wiedziałam, że to jest to. W sensie ma takie bliskie wartości [...], nie porzucam za bardzo swoich ideałów [R11]. Była to zatem kolejna osoba w moim badaniu, która z uwagi na określony etos, odpowiedzialność za organizację, przywiązanie do niej dźwigała nadmierny ciężar zadań i nadgodzin, aż do momentu gdy organizm odmówił posłuszeństwa.

Analogicznie w wypadku czwartego analizowanego w tej części wywiadu załamanie stanu zdrowia było punktem zwrotnym w postrzeganiu swojej pracy w trzecim sektorze, skutkującym decyzją o odejściu. Co istotne, współpraca z NGO związana była z krótkim wyjazdem do kraju rozwijającego się, dotkniętego ubóstwem i konfliktem, a tematyka działań rozmówczyni dotyczyła m.in. przemocy wobec kobiet:

miałam niesamowite poczucie winy, że [...] siedzę w domu, jest bezpiecznie, a tam się dzieje to, co się dzieje. Leczyłam się psychiatrycznie, [...] byłam na terapii po tym doświadczeniu bardzo długo [...]. Nie wypracowałam w sobie odporności, żeby się zajmować czymś, co mnie interesuje i jest dla mnie ważne, ale może zbyt ważne [...], nie umiem nabrać takiego dystansu, żeby się chronić. Bardzo, bardzo mnie to porusza, nawet opowiadanie o tym jest dla mnie stresujące. [...] Cierpiałam na bezsenność, straszne rzeczy się działy. To nie chodziło nawet o to, że było strasznie dużo pracy, tylko jaka to była praca. [...] Teraz się zajmuję literaturą, bo jest to [śmiech] zupełnie inny kaliber. Znalazłam miejsce dla siebie [R13].

Po powrocie, a także okresie dalszej współpracy online z NGO, rozmówczyni borykała się z wyrzutami sumienia, silnymi, dręczącymi ją wspomnieniami o miejscu wyjazdu. Osobiste problemy zdrowotne natury psychologicznej określiła jako „straszne”, wymieniając także psychosomatyczne objawy towarzyszące jej zmaganiom. Aktywistka miała poczucie, że nie może dalej nieść ciężaru tego typu tematyki w pracy. Niejako obwiniała samą siebie

za brak odpowiedniej postawy, podejścia czy siły, by udźwignąć psychologiczny ciężar działania na rzecz organizacji humanitarnej. Inna forma działania społecznego, o odmiennej tematyce, okazała się dla niej niszą, w której się obecnie realizuje. Zapytana zaś o decyzję o odejściu z organizacji pozarządowej, odpowiedziała:

To nie było przemyślane. To było jakby myślenie [...] ciałem, a nie mózgiem. Fatalnie się czułam [...]. Zamiast podejmować decyzję, uciekłam [...] od tego wszystkiego, odcięłam się i poczułam się... lepiej. [...] Także to była jakaś absolutnie intuicyjna [...], nie do końca porządnie przemyślana decyzja. No, ale w zasadzie jestem z niej zadowolona, z tego wyboru wtedy. [...] Nie jestem tą osobą, która może robić coś takiego, że dla mnie to jest po prostu zbyt obciążające. I ja sobie z tym nie radzę. Że inni może lepiej są wyposażeni, a ja nie [R13].

Po realizacji kolejnego projektu dla organizacji rozmówczyni miała podjąć decyzję o kontynuacji współpracy. Sytuacja, która nastąpiła, była rodzajem ucieczki od kolejnego – stresogennego – wyzwania. Rozmówczyni odczuwała pilną potrzebę odpoczynku, regeneracji, a także odwrócenia myśli od tematów, które silnie ją poruszały. Decyzję o odejściu z NGO podjęła niejako spontanicznie, kierowana intuicją oraz potrzebami organizmu. Aktywistka bardzo przejmowała się losem krzywdzonych kobiet, na rzecz których działała, odznaczała się dużym poziomem wrażliwości, który rzutował na jej reakcje. Odejście przypisuje zatem swoistemu niedopasowaniu osobowościowemu, niepozwalającemu jej na wykonywanie pracy w trudnych warunkach, w niezwykle obciążającym obszarze.

W piątym analizowanym wywiadzie punkt zwrotny był niezależny od sposobu pracy rozmówczyni czy warunków panujących w organizacji. Analogicznie jak w poprzednich wywiadach rozmówczyni rozważała odejście przed długi czas. Był to dylemat, którego nie potrafiła rozwiązać z uwagi na przywiązanie do

organizacji. Ostateczną decyzję o odejściu podjęła z uwagi na zewnętrzny czynnik, wymuszony przez nieszczęśliwy wypadek:

To był bardzo długotrwały proces [...], ponad rok, gdzie myślałam o tym, żeby [...] zmienić organizację [...]. Nie umiałam podjąć takiej właśnie radykalnej decyzji o zmianie – ona się trochę zadziała za mnie, wokół mnie. [...] W tym roku miałam trzy takie wypadki samochodowe, a trzeci mnie już po prostu uziemił [...]. Natomiast to pozwoliło podjąć decyzję, że nie wracam [...] do tej mojej aktywności w organizacji, tylko szukam czegoś innego [R25].

Pracowniczka sama podkreśla, że była to niezależna (od niej i od organizacji), ostateczna przyczyna zaprzestania współpracy z daną NGO. Konsekwencje zdrowotne wypadku samochodowego sprawiły, że rozmówczyni nagle i ze skutkiem natychmiastowym opuściła swoje stanowisko pracy. Jednocześnie można założyć, że gdyby rozmówczyni bardzo chciała zostać na obecnym stanowisku i była w pełni zadowolona ze sposobu działania organizacji, próbowałaby wówczas jedynie zawiesić czasowo współpracę na okres rehabilitacji po wypadku. W historii tej jednak wypadek samochodowy był przełomem, który ostatecznie popchnął badaną osobę do decyzji o zerwaniu stosunku pracy z organizacją:

To jest dosyć trudne [...]. To był taki szok dla wszystkich, w takim kontekście, że z dnia na dzień, właściwie z godziny na godzinę, ja po prostu zniknęłam. To był grudzień, więc w ogóle zamykanie projektów, rozliczanie [...]. Ja wtedy byłam prezesem [nazwa organizacji] i byłam zatrudniona jako koordynator, [...] wszyscy stanęli na wysokości zadania i łatali, jak się dało. I właściwie po prostu musieli się z tym pogodzić, bo to nie było zależne od nikogo. [...] rzeczywistość, że tak powiem, załatwiła to za mnie i za nas. [...] nic takiego się nie wydarzyło, co by miało jakieś

konsekwencje ostatecznie, ale wtedy to było dosyć ciężkie doświadczenie [R25].

Co istotne, rozmówczyni podkreśliła kilkakrotnie, jak trudny był to dla niej okres. Wybrzmiewają wyrzuty sumienia związane z tym, jak szybko zespół musiał przejąć jej obowiązki – choć przyczyny miały charakter losowy i nie były zależne od samej rozmówczyni. Jej wypowiedź wskazuje zatem również na duże przywiązanie do NGO, do sfery działań, do miejsca i ludzi, którzy tworzyli organizację.

Szósty opisywany wywiad przeprowadziłam z wieloletnią aktywistką współpracującą z NGO, która od dłuższego czasu podejmowała próby wygaszenia swojego zaangażowania. Choć w wywiadzie dominowały przyczyny organizacyjno-systemowe, realizowanie działań społecznych miało dla badanej także osobiste konsekwencje. Jak sama wprost przyznała, zmagала się z wypaleniem zawodowym, związanym z wykonywaniem pracy, która jest bardzo bliska jej wartościom. Co ciekawe jednak, mimo odpowiedzi na zaproszenie do badania osób, które odeszły z organizacji pozarządowej, dla rozmówczyni był to proces, który ciągle trwa:

Przez wiele lat wypaliłam się jako człowiek czynu, jako człowiek idei, których zrealizować nie mogę [...]. W jakiś sposób to się samo dalej toczy, więc ja już z tego kierunku chciałam wysiąść. [...] Czas jest już na to, żeby robili to młodzi, młodszy ode mnie, żeby przejęli tę pałeczkę i rozwinęli tę działalność dalej – bardziej, więcej, lepiej, ale już beze mnie. Ja mogę służyć radą [...], doświadczeniem, autorytetem, wiedzą, którą nabyłam przez te lata. Natomiast... myślę o tym, żeby odejść, [...] [zaangażowanie – przyp. A.B.] przynosiło to takie skutki, że nie byliśmy w domu czy nie jechaliśmy gdzieś razem na wycieczkę [...]. I czas jest na to, żeby w końcu odetchnąć, [...] nigdy nie będę unikała tego i zupełnie się z tego wycofywała. Natomiast nie chcę już czuć tej presji, że muszę. Chcę poczuć, że mogę i już tak jakby coraz mniej formalnie [R28].

W wywiadzie także wybrzmiewały nuty zmęczenia, stresu i presji czasu, które towarzyszą stale jej działalności. Praca w NGO niejednokrotnie wiązała się z poświęceniem życia rodzinnego, prywatnych celów czy planów. Rozmówczyni czuła silną potrzebę wycofania się – lecz nie chciała radykalnie odcinać się od dotychczasowych działań. Z uwagi na ogromny bagaż doświadczeń chciałyby wspierać młodsze osoby w realizacji misji organizacji. Marzyła jednak o wyjściu z „kieratu”, z konieczności działania po godzinach, pod dużą presją. Dążyła do tego, by pełnić rolę mentorki, osoby wspierającej, ale dotychczas próby ograniczenia zaangażowania były nieudane.

Siódma opisana w tej części pracy przeprowadzona przez mnie rozmowa dotyczyła absolwentki, która bardzo intensywnie angażowała się na rzecz licznych organizacji pozarządowych w czasie studiów. Mimo młodego wieku kilka lat poświęcenia na rzecz działań społecznych zdążyło już odbić się na jej zdrowiu i psychice:

Sporo rzeczy siadło mi na psychice. Ja też się wykańczałam, bo wiele na siebie brałam odpowiedzialności, organizacji. Mój organizm raz na jakiś czas mówił dość i się rozchorowywałam. Czyli psychosomatyka typowo. Ale to był jakiś koszt, który ja chciałam ponieść. Bo ja byłam tego świadoma, wiedziałam, skąd to się bierze – ale i tak chciałam to robić [R30].

Co ważne, rozmówczyni bardzo samoświadomie opisuje swoją decyzję o takiej skali działania. W jej ocenie był to koszt, który – mimo negatywnych konsekwencji – była gotowa ponieść. Wynikało to z jednej strony z jej osobistych problemów, zaangażowanie społeczne pełniło rolę „wentylu bezpieczeństwa”, a także przestrzeni pozwalającej na odsunięcie od siebie trudnych myśli. Z drugiej strony rozmowa pokazała, że to doświadczenie było dla niej osobiście niezwykle istotne – wierzyła w sens działań, utożsamiała się z organizacją, do której należała, czuła się odpowiedzialna za jej przyszłość. Wolontariat był dla niej ważnym punktem odniesienia w życiu i mimo rozpoczęcia nowego okresu

w życiu nadal próbowała się angażować na rzecz innych organizacji pozarządowych:

U mnie to szło falami, bo czasem [...] potrafiłam trochę mniej robić, trochę więcej. [...] Trochę prywatnie mi wjechała, bo ja sobie zdałam sprawę, że ja sobie zapychałam czas po to, żeby nie myśleć o sobie. I mi to odpowiadało. Po studiach zmieniło się otoczenie, zmieniły się priorytety [...]. Dalej zapychałam się jakimś rodzajem wolontariatów [...]. A w niektórych zabrakło mi energii, żeby działać. [...] Chcę od siebie coś dać, a sama się obwiniam, że nie robię dodatkowo rzeczy [R30].

Okres jej zaangażowania społecznego charakteryzował się zatem pewną zmiennością, fazami. Jednak każda z nich wiązała się z pewnym rodzajem wyrzeczeniem, poświęceniem, dużym poczuciem obowiązku. Analogicznie jak w przypadku poprzednich wywiadów badanej osobie zdarzyło się pracować nocami, by doprowadzić działanie do końca. Nawet gdy rozmówczyni nie miała możliwości zrealizować nowego projektu czy zadania, czuła wyrzuty sumienia, że nie działa w wystarczającym stopniu, obwiniała się za własną decyzję o ograniczeniu działania. W momencie wywiadu była jednak krytyczna wobec swojej postawy z przeszłości, która doprowadziła ją do wypalenia zawodowego. Planowała dalszą karierę zawodową już w oderwaniu od trzeciego sektora lub – jeśli czas pozwoli – poprzez okresowe, niesystematyczne wspieranie organizacji pozarządowych przy konkretnych projektach. Nie wyobrażała sobie jednak już pracy na etacie w organizacji pozarządowej ani osobistych wyrzeczeń na rzecz projektów społecznych:

Nie, że idę do organizacji pozarządowej i tam pracuję. [...] Wcześniej widziałam się w czymś takim, ale... bardzo chciałam zrobić coś swojego. Typu własną działalność. Nie wiem, czy wtedy byłabym w stanie pogodzić czasowo to i to. Raczej to jest taka... pomoc z doskoku.

Albo – w moim idealnym świecie mam parę takich małych projektów, [...] z którymi współpracuję raz na jakiś czas. Ale nie ma już tego, że poświęcam się. Bo niestety, [...] to nie było często tylko zaangażowanie, ale też poświęcenie się. Niespanie do 4 nad ranem [...], żeby jakaś akcja doszła do skutku. Ja zdążyłam się przez takie działania ze dwa razy wypalić zawodowo. Myślę, że to o dwa za dużo na czas studencki. I dlatego teraz bardziej szanuję siebie i swój czas [R30].

Ostatni, ósmy wśród wywiadów odnoszących się do stanu zdrowotnego osób badanych ma przebieg od początkowej ekscytacji po rozczarowanie organizacją. Zauroczenie daną NGO i ambicja młodej rozmówczynie sprawiły, że zaczęła na swoje barki brać wiele zadań i zobowiązań. Z uwagi na jej osobistą, trudną historię z dzieciństwa brakowało jej pewności siebie oraz asertywności. Dla rozmówczynie było to również pierwsze poważne doświadczenie zawodowe – jako młoda pracowniczka przyjmowała za pewnik przyjęte w organizacji standardy działania oraz przez długi czas bez wahania zgadzała się na wszystkie warunki i stawiane zadania. Jednak po pewnym czasie liczba zobowiązań stała się dużym obciążeniem, skutkującym konkretnymi objawami psychosomatycznymi:

wszystko chciałam robić i wszystkiego się chciałam uczyć. I w pewnym momencie tego się zrobiło strasznie dużo. [...] Nie bardzo wiedziałam, że coś się dzieje. Czułam, że np. jestem bardziej podatna na ten stres albo że się gdzieś bardziej denerwuję. [...] Ja odeszłam chyba w wakacje, a tak czułam od wiosny, że jest tak trudniej. Także dosyć szybko to potem poszło. [...] Trafiłam do [nazwa organizacji] jako bardzo młoda osoba. I też sama siebie szukałam. I też nie umiałam powiedzieć często „nie”, że nie mogę czegoś zrobić, tylko byłam tym bardzo zachłyśnięta i tak bardzo wszystko chciałam [R31].

Początkowe zauroczenie organizacją i silna motywacja do realizacji nowych wyzwań po pewnym czasie przerodziły się w wypalenie zawodowe. Na rosnące zmęczenie, brak snu i stres nałożyła się depresja. Konieczność łączenia wymagającej pracy i poświęcenia ze studiami wywoływały frustrację i niemoc w rozmówcy. Po pewnym okresie współpracy z NGO była pracowniczka dowiedziała się także o pensjach innych pracowników. Z uwagi na jej zaangażowanie i okres pracy poprosiła o podwyżkę, lecz spotkała się z odmową. Pogłębiło to jej poczucie przygnębienia oraz niedoceny, co ostatecznie doprowadziło do decyzji o odejściu z pracy:

to był też moment, gdy zaczęłam też trochę popadać w depresję. [...] Brałam na siebie dużo i nie umiałam powiedzieć „dosyć”. Były np. takie sytuacje, że byłam do 23 na [nazwa wydarzenia], a o 8 [rano] miałam zaliczenie z jakiegoś przedmiotu. [...] Pamiętam, że byłam coraz bardziej zestresowana i był taki okres, że nie wiedziałam, co będzie następnego tygodnia w mojej pracy się działo. A przy okazji byłam zmęczona, popadająca w depresję i bardzo się złościłam [R31].

W wywiadzie mamy także do czynienia ze splotem czynników osobistych, w tym zdrowotnych, z przyczynami na poziomie organizacji (model przywództwa w organizacji, brak jasnych zasad współpracy, brak systematycznej komunikacji).

W tej części opisuję, że zły stan zdrowia kilku moich rozmówców był rodzajem punktu zwrotnego o znamionach sytuacji granicznej według znaczenia spopularyzowanego przez Karla Jaspersa. Mowa o skrajnych doświadczeniach i przeżyciach, które wytrącają osobę z równowagi, powodują niepokój, zmuszając do znalezienia nowych sposobów komunikowania się i redefinicji własnej egzystencji (Jaspers 2000). Wywiady te charakteryzowały się rodzajem punktu zwrotnego, „epifanii” (Denzin 1989) o znamionach sytuacji granicznej. W kolejnym rozdziale przyjrę się jednak także czynnikom na poziomie organizacyjno-systemowym,

które najprawdopodobniej przyspieszyły i pogłębiły zmagania psychologiczne rozmówców.

5.3. Między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym: przeciążenie pracą w organizacjach pozarządowych

W tej części omawiam podnoszone przez moich rozmówców zjawisko przeciążenia pracą w trzecim sektorze, będące jednym z czynników ryzyka prowadzących do wypalenia zawodowego. Analizuję także obecne w literaturze i opisane w rozdziale pierwszym okoliczności i determinanty z jednej strony warunkujące satysfakcję i zaangażowanie pracowników, z drugiej – prowadzące do wypalenia zawodowego, zestawiając je z wynikami własnych badań.

W materiale empirycznym wyróżniłam zarówno wypowiedzi osobiste, dotyczące bezpośrednich odczuć i stanów psychofizycznych rozmówców, jak i uogólnione opinie, w świetle których *pomoc zawodowa* [w organizacjach pozarządowych – przyp. A.B.] *kojarzyła się* [...] *z po prostu wypaleniem* [R4]. Co ważne, zagadnienia poruszane w tym podrozdziale opisywane były przez aż 15 badanych osób, a zatem niemal połowę. Co więcej, stanowiły istotną część zakodowanych w programie MAXQDA fragmentów (kod odpowiadający „poświęceniu i presji w pracy” pojawił się 64 razy, kodowi „poczucie sensu” przypisałam 54 fragmenty, „wypaleniu” – aż 71 fragmentów).

Odwołując się do swojego obecnego aktywizmu, który ma charakter niesystematyczny, oddolny i niezinstytucjonalizowany, pierwsza rozmówczyni przyznała, że doświadczenie współpracy z NGO zmieniło jej perspektywę i priorytety. Była świadoma, że gdyby obecnej działalności poświęciła się profesjonalnie, *dużo więcej czasu mogłabym wtedy na to poświęcić i [...] dużo większej ilości kotów mogłabym pomóc* [R3]. Jednocześnie aktywistka w trakcie wywiadu wyrażała dystans, sceptycyzm wobec idei ponownej pracy zarobkowej w organizacji pozarządowej.

W późniejszym, pozazawodowym, niesformalizowanym aktywnie odnalazła poczucie satysfakcji, przy jednoczesnej swobodzie działania oraz braku wypalenia:

człowiek ma też trochę taką ogólną potrzebę dawania czegoś z siebie, co jednocześnie nie obciąża go w miejscu zwanym pracą. I nie wiąże ze sobą takiej ilości wymagań. Wtedy bardzo szybko, wydaje mi się, dochodzi do wypalenia [R3].

Badana osoba w swojej wypowiedzi różnicuje „profesjonalne pomaganie” oraz aktywizm oddolny o charakterze wolontariackim. W jej ocenie niesformalizowana działalność stanowiła mniej obciążającą aktywność, bardziej adekwatny dla niej wybór. Wspominając doświadczenia współpracy z NGO, odnosiła się do przeciążenia pracą, które może skutkować wypaleniem zawodowym. W wywiadzie tym, po ambiwalentnym doświadczeniu pracy w organizacji pozarządowej (a w szczególności trudnym rozstaniu), rozmówczynie niejako idealizowała, stawiała na piedestale aktywizm, który wynikał z osobistej potrzeby „dawania czegoś z siebie” i nie wiązał się z zewnętrznym przymusem zaangażowania „ponad miarę”, poświęceniem się na rzecz organizacji.

Kolejny rozmówca bardzo silnie łączył w swoich wypowiedziach kwestię braku funduszy oraz niskiej jakości zarządzania organizacją ze skrajnymi konsekwencjami dla ludzi w organizacjach pozarządowych: „wyzyskiem”, „nieszczęściem” i „wypaleniem”:

Mi wśród NGO-sów tak bardzo brakuje struktury. Wszystko jest tak płynne. [...] marzy mi się organizacja przemyślana, dofinansowana, gdzie ludzie naprawdę będą zadowoleni z tego, co robią, jak pomagają; a nie że ta pomoc będzie – tak jak mi teraz – zawodowo kojarzyła z wyzyskiem i wielkim nieszczęściem i po prostu wypaleniem [R4].

W dalszej części wywiadu rozmówca wskazywał również na rodzaj przywództwa (często „jednoosobowego”) w NGO-sach w Polsce, który skazuje w jego opinii te organizacje na większy organizacyjny chaos, mniejszą profesjonalizację oraz ograniczoną troskę o dobrostan zespołu pracowników oraz wolontariuszy:

jest straszny bałagan, brak struktury, brak pieniędzy, wyzyskiwanie pracowników, wyzyskiwanie wolontariuszy, opieranie się na wolontariuszach [...]. Bardzo często te duże organizacje to jakby prowadzone przez jedną osobę [...]. Tak, potrzeba mieć wielką osobowość i jaja, żeby prowadzić takie organizacje. No, ale to się wiąże z bałaganem, brakiem pieniędzy, brakiem wsparcia pracowników [R4].

Po raz kolejny w następnym analizowanym wywiadzie pojawiła się kategoria „wyzysku”, tym razem w połączeniu z wykorzystywaniem entuzjazmu i etosu pracowników do narzucania nadmiernej liczby zadań i odpowiedzialności. Jak wspominał rozmówca, istotna dla niego była:

kwestia postrzegania wyzysku jako olbrzymiej kategorii funkcjonowania NGO-sów. [...] Wymuszanie przez zachęcanie do myślenia o misji, o czynieniu dobra takich działań [...]. Dla mnie NGO-sy są przedsiębiorstwami [...] w istotnym stopniu ufundowanymi [...] na wyzysku, który jest tłumaczony za pomocą tego, że za pomocą swoich pracowników, działań na rzecz misji jakiejś można ich bardziej docisnąć. I można na nich więcej wymusić [R5].

W mocnych słowach badana osoba przyrównuje organizacje pozarządowe do wyzyskujących przedsiębiorstw, które narzucają pracownikom nadmierny tryb działania, „zasłaniając się” potrzebą czynienia dobra. Przywoływana wypowiedź była jedną z najbardziej negatywnych opinii moich rozmówców. Co ciekawe, opisywany problem badany przedstawił w dość zdepersonalizowany

sposób: zwrócił uwagę na rolę organizacji, pracodawcy, jakim są NGO-sy w „wyzyskiwaniu” pracowników, lecz pominął postawy i reakcje samych pracowników – ich motywy, poziom autonomii, a także indywidualne konsekwencje pracy w przedstawionym środowisku. Jednocześnie były pracownik NGO miał pojedyncze dobrze oceniane doświadczenie współpracy z organizacją pozarządową, którą uważał za *pozytywny wyjątek* [R5] na tle polskiego trzeciego sektora.

Odwołując się do narracji kręgu znajomych aktywistów i pracowników trzeciego sektora, kolejny rozmówca wskazywał podczas wywiadu, iż w Polsce:

Jest duża skala wypalenia [...], ludzie zostawiają organizacje, zostawiają zarządy, wyjeżdżają gdzieś na dłuższy czas. Jest też taka potrzeba zadbania po prostu o siebie i własne potrzeby. To rzeczywiście zależy od tematu, ale prawa człowiecze, ekologiczne organizacje, z którymi ja miałam do czynienia [R6].

Przywołany został wątek „zadbania o siebie”, o którym pisałam we wstępie, kwestia poświęcenia się części pracowników NGO – nawet kosztem własnych potrzeb – organizacji i jej misji. Badany podkreślał też, że opisywana skala wypalenia dotyczy konkretnych segmentów organizacji pozarządowych zajmujących się obszarami, które – w jego ocenie – stały się w ostatnich latach przedmiotem krytyki lub negatywnych zmian m.in. wśród decydentów w kraju. A zatem duże osobiste zaangażowanie się części pracowników NGO dodatkowo skonfrontowane z ich poczuciem niemożności realizacji założonych celów oraz przekonaniem o negatywnym oddźwięku społecznym wywoływało reakcję stanu wyczerpania fizycznego, psychicznego oraz emocjonalnego spowodowanego długotrwałym zaangażowaniem, czyli wypalenia.

W wypowiedziach wybrzmiewają także echa krytyki wobec liderów organizacji pozarządowych, którzy nierzadko wykorzystują swoją pozycję w niewłaściwy sposób, a także zarządzają

zespołem w niedostatecznie profesjonalny, demokratyczny oraz etyczny sposób, co prowadzi do odchodzenia pracowników:

organizacje pozarządowe bardzo często są jakby taką windą społeczną, [...] łatwiej od tego zacząć karierę [...], o ile właśnie się nie wypalisz i się nie zrazisz. Ale ja myślę, że to też jest pewien problem, że nie ma w Polsce (...) wykształconej, wyprofilowanej właśnie niezbędnej ilości osób, do tego, żeby tam działać [...]. Osoby, które przetrwały w tym dwadzieścia parę lat, to właśnie stają się tymi minidyktatorami, chociaż też niekoniecznie złymi, ale też jakby określają tak te warunki, przychodzą młodzi, jakby się kształcą, nabierają tych doświadczeń, wiedzy i gdzieś tam w świat wyfruwają bardzo często [R6].

Jedna z badanych osób opisała szczegółowo podczas wywiadu jeden z momentów zwrotnych w jej karierze w NGO. Po długotrwałym okresie pracy w intensywnym, wyczerpującym trybie (*po kilkanaście godzin dziennie*):

przyjechałam po 15 godzinach pracy, miałam wrażenie, że mam nawrót taki silny tej depresji i mój organizm też zaczął odmawiać posłuszeństwa. I siedziałam, i płakałam, i mój mąż mówił do mnie: „Jesteś pewna, że idziesz w poniedziałek do pracy?”. A ja mówię: „Tak”. I po prostu miałam też wtedy tak, że z przemęczenia mi cały czas krew z nosa leciała. [...] „To zrób sobie teraz zdjęcie i zobacz w poniedziałek to zdjęcie. I w poniedziałek se odpowiesz, czy chcesz iść do pracy, żebyś dalej tak wyglądała”. Ja wtedy pamiętam, że poszłam po zwolnienie lekarskie, bo już po prostu nie dawałam rady psychicznie. Cały czas były oczekiwania wobec mnie, że ja to muszę, muszę, muszę, to powinnam, że mam być dla nich wszystkich [odbiorców – przyp. A.B.] miła [R10].

Tryb współpracy z organizacją wymagający od rozmówczynie kilkunastogodzinnego dnia pracy przyczynił się do pogorszenia jej stanu zdrowia – psychicznego i fizycznego. Badana odczuwała nieustającą presję, by „zachować twarz”, pełen profesjonalizm i energię w pracy mimo przemęczenia oraz somatycznych objawów (jak np. *krewnosca*), które były wynikiem wycieńczenia. Za namową męża oraz w wyniku pogarszającego się samopoczucia zdecydowała się na wizytę u lekarza i zaakceptowanie zwolnienia lekarskiego. Jak dowiedziałam się z innej części wywiadu, zwolnienie to zostało zakwestionowane oraz podważone przez liderów organizacji pozarządowej, co wprawilo moją rozmówczynię w jeszcze gorszy stan.

Rozmówczynie przyznała, że dopiero od niedawna w jej środowisku pracy zaczęły pojawiać się głosy dotyczące wypalenia związanego z zaangażowaniem społecznym. Analizując jej wypowiedzi, dostrzegam dwa wymiary – presję wewnętrzną (poczucie odpowiedzialności i misji rozmówczynie, dążenie do działania za wszelką cenę), jak i zewnętrzną – ze strony przełożonych oraz innych zaangażowanych społecznie osób, która nie dopuszczała w dyskusjach głosów o wypaleniu i przemęczeniu aktywistów:

w moim środowisku, [...] około roku temu zaczęło się coś, delikatnie mówić na temat właśnie tego wypalenia aktywności, ale też tego przemęczenia. Ja miałam cały czas takie poczucie, że jest presja, że jak ja tego nie zrobię, to będzie źle, że wszystko zawalę, że cały czas muszę coś robić, muszę być za coś odpowiedzialna. Albo, jak już w pewnym momencie czegoś nie robiłam albo zawałam, to miałam ogromne poczucie winy, że ja tego nie zrobiłam, że ludzie się na mnie wkurzają. [...] miałam takie wrażenie, że nigdy nie powiedziało się tutaj w środowisku tego, że kurczę, ja nie daję rady, to jest dla mnie za dużo. Może aktywizm faktycznie nie powinien tak wyglądać? [...] Nie było tego, że możesz się poczuć gorzej [R10].

W analizowanych wypowiedziach rozmówców powtarza się wątek pasji, chęci działania i dużej motywacji wewnętrznej z uwagi na poczucie istotności misji, którą realizuje się w organizacji. Taka postawa, w połączeniu z dużą ilością zobowiązań przy niedoborze zasobów ludzkich, finansowych oraz niejasnych zasad współpracy, prowadziła do pracy ponad siłę, licznych nadgodzin, a w skrajnych wypadkach – do wypalenia i rezygnacji:

Bardzo chcę pracować [...], lubię działania różne organizować, działać z ludźmi, ale z drugiej strony ja mam wrażenie, że to jest ciągła praca. [...] Bo to jest misja i my tak powinniśmy robić. Po prostu chciałabym to zamknąć po tych 8 godzinach i przyjść do domu, i się tym nie przejmować [R10]; najtrudniejsze chyba było to, że ja sama chciałam. [...] Jeżeli przychodzisz z potrzeby serca tak naprawdę, to chcesz pracować. [...] I zabrakło w tym wszystkim [...] mówienia o tym, że organizacja pozarządowa to też jest praca. I to nie jest tak, że masz się spalić, pracować po 15 godzin [...]. Jeżeli chcesz zrobić coś ponad to, to trzeba też jasno powiedzieć: tutaj masz ochotę zrobić to wolontaryjnie, masz tyle i tyle czasu i to jest twój wkład wolontariacki. [...] Niejasność tego, co jeszcze jest w ramach etatu, a czego nie możesz odmówić, a co już jest wolontariatem... Wiesz, nigdy do końca nie wiadomo, co wchodzi w zakres twoich obowiązków, co nie [R24].

A zatem brak transparentnej komunikacji o zakresie odpowiedzialności, dobrego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, dbania o potrzeby pracowników przekłada się na długofalowe skutki dla pracowników, gdyż to oni ponoszą osobiste koszty pracy „nadmiarowej”. Bazowanie na wewnętrznej motywacji i początkowym entuzjazmie członków zespołu niekiedy przybiera nietypowe formy, gdy nadgodziny, praca w weekendy wymuszana jest przez przełożonych NGO poprzez „szantażowanie” misją, ograniczonymi zasobami oraz bliskimi relacjami w organizacji:

mam ogromną niechęć do pracy w trzecim sektorze. [...] Z rzeczy, które się powtarzają [...], to jest przeciążenie pracą i ten system pracy projektowej, w której [...] liczy się ilość zrealizowanych projektów, w związku z czym zawsze jest mniej osób, niż wymagają te projekty, więc [...] jest bardzo dużo pracy w nadgodzinach [...]. Ale największy problem jest jednak z niejasnością relacji, między pracownikami, pracownikami a przełożonymi, gdzie relacje takie koleżeńskie nakładają się na relacje służbowe i nie ma zaznaczonych granic. Dlatego że w trzecim sektorze często idzie się do pracy przez znajomych, [...] to są często organizacje zarządzane przez byłych kumpli, [...] dochodzi do szantażu emocjonalnego, do wykorzystywania właśnie takiej znajomości osobistej na wymuszanie [...] większego nakładu pracy, czasu, pracy w weekendy i takiego szantażu emocjonalnego: „Dla nas tego nie zrobisz? Przecież wiesz, że nie mamy pieniędzy” [...]. Szantażowanie misją, że tam albo niedźwiedź umrze, albo delfin, albo planeta spłonie, sądy przestaną działać, demokracja upadnie i to będzie twoja wina, jeżeli w niedzielę nie napiszesz sześćdziesięciu maili [R19].

W podobnym duchu wypowiadali się także inni moi rozmówcy:

Chciałam, żeby to się już skończyło, bo pracowałam w pewnym momencie po kilkanaście godzin [dziennie – przyp. A.B.] [R10]; Czułam się tak przytłoczona, że stwierdziłam, że jak nie odejdę, to mój pobyt w szpitalu skończy się jakąś poważną chorobą [R11]; To nie było często tylko zaangażowanie, ale też poświęcenie się. Niespanie do 4 nad ranem, żeby coś było skończone, żeby wydarzenie się nie rozsypało, żeby jakaś akcja doszła do skutku. Ja zdążyłam się przez takie działania ze dwa razy wypalić zawodowo [R30]; Brałam na siebie dużo i nie umiałam powiedzieć „dosyć”. Były takie sytuacje, że byłam do 23

na [nazwa wydarzenia], a o 8 [rano] miałam zaliczenie z jakiegoś przedmiotu [R31].

A zatem część rozmówców przywoływała stan permanentnej presji towarzyszącej ich pracy, wysokiego jej tempa, konieczności pracy „po godzinach” jako elementu swoistej kultury organizacyjnej, która była objęta tabu. Przywoływane sytuacje w wypowiedziach rozmówców nie były charakteryzowane jako wyjątkowe, jednorazowe zdarzenia, lecz jako systematyczny, powtarzający się wzór – aż do momentu gdy ich poziom osobistego zmęczenia i frustracji osiągnął pułap, po którym zdecydowali się odejść lub renegecjonować warunki pracy.

Jedna z osób badanych wypaliła się aktywistycznie po współpracy w młodym wieku z organizacją zajmującą się obciążającą emocjonalnie dla niej tematyką (m.in. przemoc wobec kobiet). Jej współpraca zawodowa z trzecim sektorem miała kilka etapów, po których rozmówczyni nie była w stanie podjąć kolejnych zawodowych wyzwań z uwagi na przeciążenie oraz problemy psychosomatyczne. Choć badana przyznała, iż organizacja co do zasady starała się dbać o dobrostan pracowników, to w przypadku stażystów i młodej kadry zabrakło odpowiedniego przygotowania oraz dbałości o ich stan:

były warsztaty dostępne dla pracowników [...], tylko po prostu w tych datach, kiedy my tam byliśmy, nie było żadnych warsztatów. A potem, jak byliśmy zdalnie, to też nie. Także oni to mieli, dbali o to bardzo i te warsztaty się odbywały [...]. A też oni mieli chyba dość duży przebieg stażystów, więc [...] my po prostu nie załapałyśmy się. [Problemem był] brak przygotowania, absolutnie. To znaczy uważam, że nawet jednodniowy warsztat, który by nas przygotował na to, z kim my będziemy pracować. [...] Większa ilość [...] koordynatorów, koordynatorek z samej organizacji – to by pomogło [R13].

W innej części wywiadu badana aktywistka wyznała, iż przez wiele lat nie zwierzyła się przedstawicielom organizacji z odczuwanego napięcia oraz wypalenia, gdyż czuła, że był to temat tabu (o czym dalej w pracy w podrozdziale o kulturze milczenia w organizacji). Większa troska o stan pracowników, przestrzeń do rozmowy o trudnościach towarzyszących pracy wymagającej dużej odporności psychicznej mogłaby zapobiec rezygnacji osoby bądź zniwelować negatywne skutki, które odczuwała w trakcie współpracy z daną NGO.

Następny badany także podjął wątek wysokiego poziomu osobistego zaangażowania w pracę w trzecim sektorze. Opisał w swojej wypowiedzi postawę pracowników NGO jako „ponadnormatywną”, wyróżniającą się na tle innego typu zawodów:

ci, którzy pracują w organizacji, [...] robią daleko więcej, niż by na to zwykła praca zawodowa wskazywała, bo większość ludzi, kiedy myśli o pracy zawodowej, to myśli [...] zaczynam o 9 i kończę o 17 i do widzenia [...]. A w takiej pracy ci ludzie się angażują na maksa [...] siedzą po nocach, [...] weekendami jeżdżą [...]. To rzeczywiście jest bardzo angażujące jako praca też, a z drugiej strony ci, którzy robią to jako aktywiści, to czasami zajmują się tym też w bardzo dużym zakresie czasowym [R16].

Co ciekawe, badana osoba nie miała uprzedniego doświadczenia pracy zawodowej w organizacji pozarządowej, a swoją opinię bazowała na doświadczeniach innych znanych jej osób. Porównując aktywistów oddolnie działających na rzecz dobra wspólnego i „profesjonalnych pomagaczy”, dostrzegła zaangażowanie, poświęcenie obu tych grup, powiązane często z osobistym poczuciem odpowiedzialności za realizację zadań służących realizacji misji, z którą te osoby się utożsamiają.

Z drugiej strony kolejny rozmówca zwraca uwagę na ryzyko nadmiernego zaangażowania osób działających w trzecim sektorze czy wręcz „wykorzystywania” ich wewnętrznej motywacji i pasji przez liderów NGO:

jeżeli organizacja chce się profesjonalizować i działa wolontariacko, to ma dużo problemów, bo [...] jeżeli chcesz, żeby coś było robione dobrze, musisz ludziom za to zapłacić, bo [...] robią to dlatego, że są pasjonatami; to jest taki moment, kiedy oni powiedzą „Dość, ja muszę mieć pieniądze na życie” i pewne organizacje tego nie wyczuwają i doją wolontariuszy do granic możliwości i to się może odbić czkawką [R18].

Rozwijając ten wątek, rozmówca odnosił się do doświadczenia współpracy w zespole z osobami, które pracowały w sektorze prywatnym lub prowadziły własną działalność gospodarczą przed rozpoczęciem pracy w organizacji pozarządowej:

Widać było po osobach, które przychodzą z zewnątrz, [...] że one były często zszokowane tym, jak dużo trzeba robić w NGO-sach. [...] możesz sobie tak naprawdę w CV wpisać specjalista do spraw wszelakich, bo [...] wchodzisz w etos organizacji pozarządowej, w której [...] godzisz się na to, żeby robić wszystko, kiedy jest taka potrzeba [R18].

Tematem, który wybrzmiewał z tego wywiadu, był (nieukończony lub zwieńczony porażką) proces profesjonalizacji organizacji pozarządowych. Z jednej strony rozmówca wskazał na brak specjalizacji wewnątrz organizacji, co skutkuje niejako przymusem łączenia wielu różnych ról, z drugiej – na znaczną liczbę zadań i szeroki zakres odpowiedzialności, które zadziwiały nowych członków zespołu.

W ramach wywiadu rozmówca podkreślał także konieczność rozwoju dobrego przywództwa w ramach organizacji pozarządowych oraz realizacji etosu przez liderów:

Prezes za często zarządza, za rzadko działa. [...] im bardziej organizacja się profesjonalizuje, tym bardziej prezesi mam wrażenie mają głowę w chmurach, to znaczy oni szukają środków finansowych, szukają nowych strategii,

trochę myślą już jak firma [...]. I owszem, to jest ważne, natomiast trzeba pamiętać, że tło tego wszystkiego to są pracownicy wielozadaniowi [...], którym się płaci [...] mniej niż w sektorze [...] for profit, [...] o tych pracowników trzeba zadbać inaczej, [...] bycie razem z nim w pracy i pokazanie, że etos pracy tego pracownika jest dla Ciebie, prezesie, też hiperważny. [...]. Twoim obowiązkiem jest poznanie każdego pracownika, nawet stażysty [...], bo wtedy będziesz wiedział więcej o swojej organizacji, niż z tych cyferek, które wyciągasz z tabelki [R18].

Kolejna rozmówczyni szczegółowo i autokrytycznie dokonała podczas wywiadu „rozliczenia się” z przeszłością, opisując dawny, *bardzo niezdrowy sposób funkcjonowania* zespołu organizacji pozarządowej, w której pracowała. Jej osobista historia nakłada się na uogólnione opinie, które wyraża wobec całego polskiego trzeciego sektora:

w wielu organizacjach, to jest po prostu norma. [...] Z jednej strony chcemy być najlepsi [...], jesteśmy oddani misji, ale z drugiej strony uważamy, że możemy pracować do 12 w nocy [...] i piszemy projekty na 300 tysięcy, które wysyłamy w 2 minuty przed terminem. Jakies takie straszne życie na krawędzi to jest [...], że praca ma zapełniać życie i zaspokoić bardzo dużo życiowych potrzeb i ma być takim głównym polem życiowej działalności. [...] Samo funkcjonowanie w tej organizacji było dla nas po prostu sposobem życia, niekoniecznie, żeby coś zrobić dobrego, [...] ale także bardzo, bardzo intensywnie, [...] ten świat trójsektorowy z zewnątrz nam dawał takie usprawiedliwienie, racjonalizację, że to jest misja i naprawiamy świat, [...] że nie da się inaczej, bo przecież granty, bo nie ma stabilności, więc trzeba dawać z siebie więcej, bo nie wiadomo, co będzie za rok [...]. Myślę, że to jest jakiś taki przywilej też pracy w organizacjach, że może

się na tym polu aktywności zawodowej robić rzeczy, które po prostu cieszą i są ważne [R23].

Badana przyznała, iż na pewnym etapie życia praca w NGO zawłaszczyła inne sfery życia – jej poświęcenie na rzecz organizacji, intensywność działań miały negatywny wpływ na jej życie prywatne, w tym rodzinne. Bycie częścią organizacji pozarządowej stanowiło dla członków zespołu opisywanej organizacji swoistą *idée fixe*, ukierunkowany na ciągle zaangażowanie czy wręcz ofensywność styl życia. Jednocześnie ów toksyczny sposób funkcjonowania w zespole i w pracy usprawiedliwiany był przez członków organizacji koniecznością wypełnienia określonej misji społecznej w warunkach dużej konkurencji i ograniczonych zasobów.

Część badanych osób przyznała wprost, iż towarzyszyło im wypalenie zawodowe, którego w przyszłości będą starali się unikać – niekiedy kosztem wyboru innej ścieżki kariery niż ta związana z pełnowymiarowym zatrudnieniem w organizacji pozarządowej. To właśnie aktywizm oddolny, niesformalizowany dla kilku z moich rozmówców stanowił alternatywę i rodzaj odskoczni po wyczerpującej pracy w NGO. Korzyści, na które wskazywali rozmówcy, to zaspokojenie potrzeby czynienia dobra, lecz na własnych zasadach:

To [aktywizm oddolny – przyp. A.B.] jest coś, w czym też się spełniam, ale nie, że idę do organizacji pozarządowej i tam pracuję. [...] Ale nie ma już tego, że poświęcam się. [...] teraz bardziej szanuję siebie i swój czas [R30].

Podsumowując, w tej części rozprawy przyglądałam się materiałowi empirycznemu pod kątem potencjalnych źródeł wypalenia zawodowego rozmówców. Analiza wywiadów skłania do refleksji, iż wypowiedzi moich rozmówców są w dużej mierze zgodne i odpowiadają wizerunkowi organizacji pozarządowych przedstawianemu w innych, zarówno polskich, jak i zagranicznych badaniach. Wyłania się tutaj obraz pracowników przede wszystkim

zmęczonych, przeciążonych skalą odpowiedzialności w pracy, niekiedy otwarcie mówiących o swoim wypaleniu zawodowym. Killkoro rozmówców niezwiązanych zawodowo z organizacjami pozarządowymi podziela opinię na temat trudnych i stresujących warunków pracy, które mogą prowadzić do wypalenia oraz zniechęcać nowe osoby do wyboru tejże ścieżki kariery.

Bardzo ważna, choć ambiwalentna jest rola społecznej misji pracy w organizacji pozarządowej. Z jednej strony przyczynia się ona do wysokiej wewnętrznej motywacji oraz zaangażowania pracowników, kreując poczucie sensu wykonywanej pracy. Z drugiej strony rozmówcy wspominali o przejawach wykorzystywania przez przełożonych misji społecznej organizacji jako „karty przetargowej” czy elementu „szantażu”, który wymusza dodatkową pracę i ponadnormatywny wysiłek wśród badanych pracowników oraz aktywistów. Badani przedstawiciele profesji pomocowych mieli skłonność do długotrwałej akceptacji kilkunastogodzinnego dnia pracy, a także stawiania potrzeb innych – podopiecznych, odbiorców czy misji społecznej – nad własne potrzeby. Ponadto, nierzadko bliskie, koleżeńskie relacje wewnątrz organizacji przyczyniały się do rozmycia odpowiedzialności, braku jasnych zasad współpracy wewnątrz organizacji i trudności w rozmowie o prawach pracowniczych.

Dodatkowo brak docenienia wysiłków i poświęcenia (przez przełożonych, odbiorców czy opinię publiczną) oraz wyrażane przez część rozmówców poczucie, że jako członkowie organizacji nie zbliżali się do realizacji szerszego celu – pozytywna, wymarzona zmiana społeczna nie następowała – były często prostą drogą ku wypaleniu, a w konsekwencji nawet rezygnacji z pracy w organizacji pozarządowej.

5.4. Okres zmian życiowych w karierze zawodowej rozmówców

W tej części analizuję, w jaki sposób zmiany w życiu rozmówców przyczyniły się do odejścia z organizacji pozarządowej. Zbiorczą

kategorią opisanych w tym fragmencie pracy sześciu wywiadów jest „okres przełomu”. Każda z niniejszych historii odnosi się do istotnego etapu w biografiach badanych osób, który znacząco przeobraził ich sposób życia. Nie wartościuję jednakże tych przemian: znajdują się zatem tutaj zarówno trudne, niezależne od woli zmagania (choroba bliskiej osoby), jak i nowe, podejmowane świadomie przez rozmówców zobowiązania (macierzyństwo, nowa ścieżka zawodowa). Tym, co je łączy, jest głębokość i istota zmiany oraz poczucie rozmówców, że w nowym kontekście niemożliwa była kontynuacja współpracy z NGO. Analogicznie jak w przypadku pozostałych wywiadów jednostkowe przyczyny nie działały się w próżni. Decyzje o odejściu z organizacji podjęte z uwagi na okres przełomu w biografiach rozmówców były jednocześnie wynikiem szerszych refleksji oraz rozczarowania pracą w organizacji pozarządowej.

Pierwszy analizowany w tej części wywiad dotyczył trudnej sytuacji rodzinnej – pogorszenia się stanu zdrowia bliskiej osoby:

moja mama miała reemisję choroby [...]. I ta decyzja o odejściu zbiegła się z tym, że jej stan zaczął się bardzo, bardzo pogarszać i ja nie byłam w stanie poświęcać tej uwagi osobom chorym, mając chorą w domu [R4].

Dla rozmówczyni, która pracowała wówczas w organizacji zajmującej się osobami chorymi na raka, doświadczenie to miało podwójny ciężar psychologiczny. Z jednej strony był to okres, w którym jej mama potrzebowała dodatkowego wsparcia i opieki ze strony córki, z drugiej zaś – rozmówczyni nie czuła się na siłach kontynuować wówczas pracy obejmującej systematyczny kontakt z osobami chorymi. Niemniej jednak, choć reemisja choroby matki stanowiła bezpośrednią przyczynę odejścia, w tej historii – analogicznie jak w poprzednich – idea odejścia pojawiła się znacznie wcześniej. Rozmówczyni podczas wywiadu skupiła się głównie na opisie konfliktów oraz mankamentów organizacji pozarządowej, które szerzej analizuję w kolejnym rozdziale. A zatem także w tej historii przyczyny osobiste nakładają się na rosnącą niezgodę na

negatywnie ocenianą kulturę pracy organizacji, złe przywództwo, nieetyczne działania i decyzje liderów NGO. Reemisja choroby była punktem zwrotnym w życiu osobistym rozmówczynie, trudnością, która przyspieszyła decyzję o rezygnacji z zatrudnienia w fundacji, lecz nie stanowiła pierwotnej przyczyny skłaniającej ją do zmiany pracy.

Drugi wywiad dotyczył zmiany kariery zawodowej w życiu rozmówcy. Podczas współpracy z NGO badany zmagał się z wycieńczeniem i frustracją wynikającą zarówno z natężenia obowiązków, jak i braku satysfakcji z dotychczasowej pracy. Elementem unikalnym w biografii osoby badanej jest nagła możliwość rezygnacji z zarobkowania dzięki uzyskaniu kilku stypendiów. Jak sam podkreślał, chęć zwolnienia się z danej NGO kiełkowała w jego głowie już od dawna, powstrzymywała go jedynie kwestia finansowa. Co więcej, rozmówca aktywnie poszukiwał innej pracy podczas okresu zatrudnienia w organizacji pozarządowej. Dopiero jednak splot wydarzeń, pozwalający na porzucenie pracy w organizacji na rzecz poświęcenia się nauce, umożliwił mu odejście. W wywiadzie rozmówca podkreślał także, iż praca w NGO na umowie-zleceniu nie była traktowana przez niego jako praca na całe życie [R5]. Z założenia zatem badany nie dążył do tego, by utrzymać się w tej roli na długi czas. Jednakże bardzo negatywny stosunek wobec kultury pracy w danej NGO – analizowany w kolejnej części – skłonił go do intensywnego poszukiwania nowego zatrudnienia, a także niezwykle szybkiej (natychmiastowej) decyzji o złożeniu wypowiedzenia.

Łączenie studiowania na dwóch kierunkach wraz z pracą w organizacji było także unikalnym kontekstem biografii rozmówcy, prowadzącym do wycieńczenia i potrzeby „wyrwania się” z obciążającej pracy:

chciałem odejść z organizacji przez dłuższy czas. Bariera były tu oczywiście kwestie finansowe. [...] bycie czujnym studentem, dwukierunkowcem, który w dodatku musi płacić chesne, powodowało, że byłem hiperzajętą osobą. Okres ten, końcówkę, pamiętam jako czas straszny.

Zdarzało mi się sypiać [...] po cztery godziny, [...] dwukrotnie zdarzyło mi się zostawić gaz [...]. I różne takie akcje wynikające z wycieńczenia, [...] przemęczenia pracą i frustracji. [...] Nie za bardzo miałem pomysł, jaką fajną pracę mogę znaleźć albo ona jakoś mi się nie trafiała, bo poszukiwałem jej intensywnie. Ale finałem [...] była jakaś kombinacja stypendiów doktoranckich, które powodowały, że nagle za samo zajmowanie się nauką mogłem dostać dużo pieniędzy [...], mogłem przestać pracować zarobkowo i skupić się tylko na nauce i to traktować jako pełnowymiarowe zajęcie zawodowe. [...] w momencie gdy uzyskałem jakąś taką gwarancję na dłuższy okres [...], to natychmiast rzuciłem pracę [R5].

Trzeci omawiany wywiad miał pewien element wspólny z poprzednim: osoba badana od początku traktowała zatrudnienie w NGO jako krótkotrwałe zajęcie, nie zaś całożyciową bądź długofalową ścieżkę zawodową. Założenie tymczasowości współpracy z organizacją było także wprost komunikowane zespołowi i przełożonym. Co więcej, praca w danej organizacji wiązała się dla rozmówczyni z koniecznością wyprowadzki z miasta, z którym się identyfikowała. Oderwanie od swojego miejsca zamieszkania stanowiło swego rodzaju poświęcenie rozmówczyni na rzecz organizacji. Doskwierała jej tęsknota za poprzednim środowiskiem, negatywnie oceniała także decyzję o zamieszkaniu z rodzicami:

było w zamyśle od początku, że ja będę wracać do [nazwa miasta]. To, że to potrwało i tak 2 lata, to było dużo dłużej niż planowałam i też jasno to komunikowałam [imię], że w pewnym momencie będę chciała wrócić. [...] Ja tu skończyłam studia, tu poszłam do pracy. [...]. Jakby cały czas czułam się związana z [nazwa miasta] [...]. Pierwszą złą decyzją, którą podjęłam, przeprowadzając się tam, to było to, że stwierdziłam, że to jest tak krótkookresowe, że przeprowadzam się do rodziców [...]. I pewnie gdybym od

razu wynajęła sobie jakieś mieszkanie właśnie w [nazwa miasta], to też by było lepiej [R17].

Jak sama przyznała, w organizacji pozostała dłużej niż początkowo zakładała, z uwagi na poczucie dumy i satysfakcji z osiągniętych rezultatów. Rozmówczyni była personalnie zaangażowana w działania społeczne, czerpała radość z obserwowania tego, jak projekty NGO wpływają na odbiorców. Jej wewnętrzna motywacja oraz wiara w sens działań organizacji przyczyniła się zatem do pozostania na stanowisku przez stosunkowo długi okres:

zostałam tak długo w organizacji, bo mi też się chciało. Bo jakby nieważne, czy ja zarobię tyle, czy tyle, ale jak ja widziałam tą zmianę w ludziach [...] pod wpływem tych działań, to... było super [R17].

Rozmówczyni miała jednak negatywne osobiste doświadczenia związane z dwulicowością osób z otoczenia organizacji. Konieczność bliskiej współpracy i działania na rzecz ludzi, których nieszczerość ją bolała, było powodem rosnącego niezadowolenia. Dodatkowo, w osobistym poczuciu rozmówczyni, szybko osiągnęła wysoką pozycję zawodową w danym obszarze i sektorze. Zmagiała się ze świadomością, że jedyną dalszą drogą rozwoju byłaby kariera polityczna, której rozmówczyni nie planowała. Ostatecznie zatem zdecydowała się porzucić daną organizację i miasto, by zmienić ścieżkę kariery, która dawałaby jej większe pole do wzrostu:

Bardzo mnie też męczyło [...] taka straszna fałszywość ludzi [...]. Po prostu z jednymi się zadajesz, a z drugimi nie. A tam jak świadczysz jakieś usługi, to nie możesz tego zignorować. I jeszcze rzecz, która też mnie przekonała, żeby wrócić, to było to, że ja w gruncie rzeczy bardzo szybko doszłam tam do takiej [...] wysokiej pozycji w mieście, jako osoba, która coś znaczy [...]. I to było bardzo fajne, tylko to też mi pokazało, że [...] osiągnęłam ten

pułap maksymalny dla mojego zawodu i jedyne co, to mogłam wejść w politykę, żeby się rozwijać dalej. [...] A to też było dla mnie ważne, że wolę gdzieś tam być w hierarchii niżej, a mieć jakby ten kierunek, do którego mogę iść [R17].

Czwarty wywiad charakteryzował się ciekawą dynamiką: od jednoznacznej chęci rozmówczynie do pozostania w danej NGO do świadomej decyzji o przekierowaniu swojego zaangażowania w zawodową działalność polityczną. Konieczność opuszczenia organizacji pozarządowej wynikała z analizowanych dalej czynników organizacyjno-systemowych: z uwagi na mniejsze dofinansowanie w organizacji zabrakło środków na utrzymanie etatu osoby badanej. W początkowym okresie rozmówczynie traktowała zaistniałą sytuację jako tymczasową, próbując utrzymać się na powierzchni, szukając dorywczej pracy:

To trwało w sumie prawie rok. [...] Jak kolejne wnioski odpadają, to widać, że nadchodzą chude lata. [...] Myślałam, że jakoś to przeczekałam – wiadomo, finansowo, żeby się utrzymać, żeby ogarniać rachunki. [...] Ale po paru miesiącach było widać, że nie ma szybkiej perspektywy na poprawę tej sytuacji i na pojawienie się stanowiska dla mnie. [...] A ja też sobie nie wyobrażałam pracy gdzieś indziej, bo jakby moje wcześniejsze wyobrażenie było, że zostaję tam. I nagle to się stało niemożliwe. I coś tam dorywczego na chwilę znalazłam [...]. I tak się rozeszło [R21].

Kolejne miesiące przyniosły jednak konieczność weryfikacji pierwotnych nadziei. Z jednej strony nowa praca wymagała od rozmówczynie znacznych zasobów (czasu i sił), z drugiej – był to trudny osobiście okres z uwagi na trwający proces rozwodowy. Jej możliwości angażowania się na rzecz NGO znacznie się zmniejszyły. Kolejny etap przyniósł zaś zainteresowanie pełnowymiarową

działalnością polityczną, która stała się dla osoby badanej nowym priorytetem:

w międzyczasie się rozwodziłam [...], to było duże psychiczne obciążenie i emocjonalne. Jak [...] odpoczęłam po tym, to akurat się pojawiła ta kampania samorządowa. I ten czas na wolontariat został przeze mnie w całości przekierowany na partię od tego czasu. I też już nie miałam przestrzeni, żeby coś robić w [nazwa organizacji]. Teraz czasem poprawiam jakieś Excele [...], raz, dwa razy w miesiącu, na chwilę. Czyli najpierw zabrakło pieniędzy, potem weszła nowa praca i rozwód, a jak zaczęłam mieć przestrzeń na wolontariat, to pojawiła się partia na horyzoncie [R21].

Mimo pierwotnego oddania i przywiązania do NGO nowy etap w życiu rozmówczynie charakteryzował się zanikiem wiary w moc sprawczą organizacji pozarządowych. Doświadczenie pełnoetatowego zaangażowania politycznego zachęciło badaną do zmiany ścieżki życiowej. Rozmówczynie wspominała o osobistej wierze w to, że aktywność polityczna ma moc wprowadzenia systemowych, strategicznych zmian i rozwiązań, a NGO-sy jedynie *zapełniają luki* lub walczą z konsekwencjami problemów, a nie ich przyczynami. Jej percepcja działania partii politycznych oraz organizacji pozarządowych, a także chęć większej sprawczości, systemowego wpływu na problemy społeczne, skłoniła ją do niemalże całkowitego wygaszenia działań na rzecz NGO:

tak naprawdę wybrałam tę działalność polityczną ponad działalność w [nazwa organizacji], bo działalność w [nazwa organizacji] to jest taki wycineczek. I właśnie nie niesie nadziei na trwałą zmianę. [...] Czas, który mam, wybieram, żeby go poświęcić partii, a nie [nazwa organizacji]. Są bardzo rozczarowani, ale taką podjęłam decyzję i uważam, że jest dobra [R21].

Piąta z historii przedstawionych w wywiadach odnosi się do macierzyństwa rozmówczyni, które wyłączyło ją z systematycznej aktywności zawodowej na rzecz organizacji pozarządowej. Co istotne, aktywistka w wywiadzie podkreślała, że odchodzenie z trzeciego sektora było dla niej długim i niejako nieukończonym procesem. Jej biografia charakteryzowała się dużym zaangażowaniem na rzecz organizacji pozarządowych oraz nieformalnych inicjatyw oddolnych. Rozmówczyni współpracowała z wieloma NGO-sami, w trakcie prowadzenia wywiadu nadal angażowała się w ich działanie w roli doradczyni. Jednakże ścieżka zawodowa w organizacji pozarządowej, którą opisywała, wygasła wraz z urodzeniem drugiego dziecka:

to jest ciężkie [...], etap odsuwania się był związany z moim macierzyństwem. [...] Nie miałam siły robić już więcej po prostu, więc [nazwa organizacji] siłą rzeczy musiała trochę odejść na boczny tor [R23].

Proces odejścia rozmówczyni określiła jako „ciężki”: zarówno z uwagi na to, że chciała kontynuować współpracę, odczuwała sentyment w stosunku do organizacji, ale jednocześnie bardzo krytycznie oceniała jej sposób działania. Zatem choć macierzyństwo „odsunęło” pracę w NGO na *boczny tor*, opisana w dalszej części pracy ocena kultury organizacji, w tym brak stabilności zatrudnienia, przyczyniły się do przekierowania jej działań na rzecz innych organizacji.

Ostatni mój wywiad w tej części odnosi się do wyboru nowej kariery. Rozmówca był świadomy możliwości realizacji pełnowymiarowej ścieżki zawodowej w trzecim sektorze, jednakże nie uznał jej za drogę adekwatną dla siebie. Jego zaangażowanie na rzecz NGO przypadło na wczesny etap kariery. Był to okres młodości, gdy pierwsze zawodowe doświadczenia łączyły się z realizacją studiów. W pewnym momencie życia badany uzyskał możliwości rozwoju zawodowego w zupełnie innym sektorze, co prowadziło do stopniowego wygaszania działalności w organizacjach pozarządowych. Co istotne, poczucie sprawczości

stanowiło dla niego ważny motyw zaangażowania w NGO. Stał on na stanowisku, że praca w organizacji pozarządowej wymaga odpowiedniej ilości czasu oraz motywacji, by jej rezultaty były wartościowe. Dlatego też zaakceptował możliwość rozwoju zawodowego w innym sektorze, minimalizując działanie w organizacjach pozarządowych, w ramach którego budowanie kariery jest *długą i ciężką* ścieżką:

musiałem podjąć decyzję, czy jednak chcę dalej kontynuować te działania, czy też muszę je sfinalizować po to, żeby [...] bardziej skupić się na życiu czy rozwoju zawodowym, ponieważ ciężko jest być cały czas zaangażowanym w na tyle dużej części, żeby [...] coś realnie zdziałać. [...] Jedynym sposobem, żeby właśnie pogodzić przyjemne z pożytecznym, jeżeli ktoś naprawdę chciałby iść tą drogą, to być takim pełnoetatowym wolontariuszem i zrobić z tego taką drogę zawodową. I to uczynić jako drogę do lepszego rozwoju i bycia takim właśnie społecznikiem. Co jest możliwe, natomiast jest to faktycznie długa i ciężka droga [R29].

Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym zakończeniu współpracy z NGO okazała się zmiana członków zespołu. Osoby, z którymi rozmówca był zżyty i które stanowiły trzon pierwotnego składu organizacji, także decydowały się opuścić organizację. Rozmówca przyznał, że podczas pracy w NGO w sposób szczególnie docenił atmosferę towarzyszącą działaniu oraz więzi z innymi społecznikami. Ponadto, badany postrzegał pierwotnych członków zespołu jako rzetelnych pracowników, dzięki którym projekty organizacji mogły być z sukcesem realizowane. Stopniowe odchodzenie bliskich mu współpracowników skłoniło zatem także i jego do opuszczenia danej NGO.

To była trochę, powiedziałbym, naturalna sytuacja, ponieważ [...] z czasem każdy z nas zaczął dostawać pracę bądź też musiał się [...] zaangażować w swoje studia i ta ekipa,

od której zaczęły się nasze działania, zaczęła się naturalnie wykruszać. [...] Wtedy chyba właśnie zauważyłem, że jednak praca to ludzie, [...] emocje i relacje. [...] W pewnym momencie, jak zauważyłem, że tych relacji wcześniejszych, które pomagały też efektywnie realizować nasze plany, było mniej, zacząłem czuć też, że coraz mniej mnie trzyma w [nazwa organizacji] [R29].

Dalsza część jego historii wskazywała także na przyczyny ponadjednostkowe: rozmówca negatywnie oceniał zmianę modelu działania NGO w kierunku większej formalizacji, wynikającą z pojawienia się nowego lidera w organizacji.

5.5. Konflikty personalne i różnice charakterów

Ta część rozprawy poświęcona jest konfliktom personalnym pomiędzy badanymi osobami a ich przełożonymi. Chodzi o nieporozumienia, napięcia oraz różnice zdań i charakterów między dwoma osobami w organizacji. Chociaż relacje i atmosfera panująca w danej organizacji stanowią część kultury organizacyjnej, którą szerzej opisuję w dalszej części rozprawy, ten podrozdział dotyczy bardzo konkretnej części stosunków międzyludzkich w miejscu pracy. Wyodrębniłam te historie, które wskazują na fakt osobistych, indywidualnych nieporozumień wśród członków zespołu lub na linii pracownik–przełożony. Różnice charakterów lub dwustronne konflikty prowadziły do rezygnacji z pracy rozmówców, niezależnie od nierzadko pozytywnie ocenianej atmosfery w organizacji oraz więzi z innymi pracownikami. Osobiste zatargi lub brak zaufania między dwoma konkretnymi osobami miały miejsce niejako w oderwaniu od innych zawodowych relacji lub w atmosferze przyzwolenia, niewiedzy bądź milczenia pozostałych współpracowników. Ocena organizacji w tych wywiadach była zatem w dużej mierze oceną pojedynczych osób – najczęściej liderów czy bezpośrednich przełożonych w danej NGO.

Rozmówcy nie ukrywali rozżalenia, frustracji tym, jak bezpośredni konflikt rzutował na jakość i komfort ich pracy.

Pierwsza historia konfliktu rozpoczęła się dość gwałtownie, po ośmiu miesiącach owocnej, satysfakcjonującej i, jak się wydawało, rozwojowej współpracy rozmówczynie z organizacją. Był to moment powrotu jednej z dwóch liderek organizacji, współtwórczyni tej NGO. Pod jej nieobecność (w czasie pobytu w innym kraju) druga, obecna na miejscu liderka wypracowała wraz z osobą badaną dialogiczną, twórczą formułę współpracy. Obie strony zdawały się być zadowolone ze wspólnych działań, a rozmówczynie czuła, że ma przestrzeń do rozwoju i duży zakres sprawczości. Jak podkreślała w innej części wywiadu, jej rola w organizacji, do której została zatrudniona, była odpowiedzialną rolą menedżerską i obejmowała działania związane z wytyczaniem kierunków rozwoju organizacji. W pewnym momencie do Polski wróciła nieobecna przez dłuższy czas liderka NGO. Powrót ten wiązał się z nagłą zmianą zakresu odpowiedzialności rozmówczynie oraz trudnościami komunikacyjnymi:

usłyszałam, że moje nastawienie generuje konflikty, że jestem zbyt ambitna na to stanowisko, że sprawiam, że moja nowa szefowa nie chce przychodzić do pracy. I że generalnie mój charakter przeszkadza firmie się rozwijać. Nie była to łatwa rozmowa i nie była to przyjemna rozmowa. Dostałam miesiąc na poprawienie swojego zachowania. [...] coś we mnie pękło i zaczęłam odpowiadać jedynie „tak, jasne, zrobię”. [...] Więc po miesiącu dziewczyny były zadowolone, natomiast szefowa, która wróciła [...] powiedziała mi, że nie zdołała do mnie zdobyć zaufania i [...] rozstajemy się za dwa tygodnie. [...] to była osoba, która bardzo długo budowała coś, wróciła, zobaczyła osobę, która jest młodsza, która z jakiegoś powodu decyduje o rzeczach, o których ona przecież powinna decydować, i dlaczego tak się dzieje? No, to była trochę taka powiedzmy walka o władzę na pewnym etapie, której ja nie do końca byłam świadoma [R3].

Rozmówczyni usłyszała zatem zarzuty personalne, dotyczące jej postawy w pracy. Z uwagi na niemożność konfrontacji jej perspektywy z innymi członkami organizacji analiza obejmuje jedynie perspektywę jednej strony konfliktu. Według osoby badanej to jej ambicja, chęć rozwoju organizacji była zarzewiem sporu. Po trudnej, dyscyplinującej rozmowie z liderką rozmówczyni diametralnie zmieniła nastawienie, przyjmując postawę osoby w pełni podporządkowanej, realizującej wąski, odgórnie przydzielony zakres zadań. Jednakże atmosfera wzajemnej nieufności oraz narastający konflikt personalny doprowadził do szybkiego, niespodziewanego przez rozmówczynię, rozstania:

moim zdaniem to się wszystko rozmywało na takim poziomie charakterologicznym. Ta szefowa, która wróciła, ona miała tak naprawdę dużo silniejszy charakter [...]. Jakby sama forma ostatniej rozmowy, która została przeprowadzona na zasadzie: ja wychodziłam i zapytałam, czy jeszcze coś pomóc, a druga szefowa powiedziała: „tak, zostań jeszcze na pięć minut” i mnie zwolniła [R3].

Rozmówczyni w czasie wywiadu odczuwała duży żal wobec liderki NGO z uwagi na jej sposób komunikacji, a także bezceremonialny sposób rozstania się z pracowniczką. Tak zwana „druga szefowa” to w opinii osoby badanej silny, władczy charakter. Opisana sytuacja jawiła się jako „starcie” dwóch silnych charakterów, dwóch kobiet, które chciały (współ)decydować o organizacji, rodzaj walki o sprawczość i decyzyjność. Ukazuje ona także przełożony wpływ jednej osoby – liderki NGO na radykalną zmianę sposobu działania organizacji (stylu komunikacji, podziału zadań, strategii). A zatem przedstawiona sytuacja konfliktu była jednocześnie częścią zmieniającej się kultury organizacyjnej analizowanej NGO, którą szerzej opisuję w rozdziale szóstym, dotyczącym przyczyn organizacyjno-systemowych.

Drugi omawiany przypadek współpracy z NGO rozpoczął się od zauroczenia rozmówczyni organizacją i sposobem jej działania. Badana czuła dumę z faktu, że była częścią zespołu tej organizacji,

a także z uwagi na pozytywną informację zwrotną od przełożonego w pierwszych miesiącach współpracy:

miałam bardzo dobrą ocenę tego mojego kierownika [...] i cieszyłam się strasznie, że jestem dalej [R15].

Punktem zwrotnym w jej współpracy z organizacją była zaś zmiana bezpośredniego przełożonego:

przyszła już ta kierowniczką i [...] niepokoiło mnie, że [...] nie dogadujemy się, że coś jest nie tak. [...] Natomiast może nie zauważałam, że w tej mojej kierowniczkę rośnie jakaś taka niechęć do mnie, [...] bo ja to traktowałam na zasadzie współpracy, nie tej hierarchii, że ja jestem tu od tego, ona mi wydaje rozkazy, a ja jej rozkazy wykonuję, bo [...] ona jest wyżej, a ja jestem podporządkowana [R15].

Wypowiedzi wskazywały na to, że poprzednia osoba o stanowisku kierowniczym miała inny styl pracy, była także pozytywnie nastawiona do rozmówczyni, łączyły ich koleżeńskie relacje. Wraz z nadejściem nowej osoby na tym stanowisku komunikacja uległa zmianie. Rozmówczyni, jak się wydaje, kontynuowała dotychczasowy sposób współpracy, oparty na bezpośrednich komunikatach oraz dialogiczności. Jednakże nowa kierowniczką zdawała się nie aprobować stylu pracy osoby badanej – niezgodność charakterów i postaw doprowadziły do eskalacji konfliktu:

Dlaczego aż tak [...] zostało to załatwione ze mną [...]. Cały czas jednak idę w stronę tej mojej kierowniczką, że [...] jakoś musiałam tak jej podpaść... [...] może ją wkurzało, że ja zbyt wolno pracuję [...]. Jeszcze zwałam to na mój wiek, że to może niektórym osobom przeszkadzać. No to, że ja nie byłam podporządkowana. [...] niedużo było tych rzeczy, [...] że ja jej mówiłam: „Nie, słuchaj, to może zrobimy to inaczej”. [...] Mam wrażenie, że ona [...] jest bardzo ambitna [...], chce pokazać, że [...] nie popęlnia

żadnych błędów [...]. To były drobiazgi, które można było, wiesz, rozwiązać [...]. A ona zbierała po prostu te haki, zapisywała, [...] to też był dla mnie szok [...]. Czasami naprawdę błahe rzeczy i zresztą to powiedziałam im, że [...] jeśli chodzi luksus współpracy zespołu, to chyba też chodzi o to, żeby rozwiązywać problemy na bieżąco, żeby nie kumulować [R15].

W miesiącach następujących po pożegnaniu się z organizacją badana osoba wielokrotnie wracała pamięcią do gorzkiego rozstania, zastanawiając się nad jego przyczynami. W jej odczuciu głównym powodem „wymuszenia” na niej decyzji o wypowiedzeniu była rosnąca niechęć kierowniczkii wobec niej. Osoba badana określała przełożoną jako osobę perfekcjonistyczną, ale równocześnie apodyktyczną i ukierunkowaną na osiągnięcie celu wszelkim kosztem. Największy żal i niezrozumienie ze strony rozmówczynie wywołało *zbieranie haków*. Była to kolejna historia organizacji nastawionej na wygaszanie otwartych konfliktów i nieporozumień, osadzonej w kulturze milczenia, która prowadzi do prób wymuszania decyzji o odejściu z organizacji wobec „niewygodnych” pracowników – tych, którzy mają własne, odrębne od przełożonych zdanie i zdobywają się na otwarte wyrażanie krytyki:

To już widziałam wtedy ich taką do mnie ogromną niechęć, nienawiść, bo się broniłam, bo powiedziałam, że to ja czuję się upokorzona, uważam, że oceniliście mnie bardzo niesprawiedliwie... [...] to była taka totalna bezwzględność, [...] pokazanie tego, że jak chcemy cię zniszczyć, to cię zniszczymy. To sama po prostu powiesz: „Rezygnuję z tej pracy”, nawet my nie musimy cię wyrzucać, tak? Tak to odczuwałam, no a przedtem, mówię ci, że to wszystko były dla mnie drobiazgi jakieś, które moim zdaniem można było, wiesz, rozwiązać, omówić, doszkolić mnie [R15].

Rozmówczynie używała bardzo mocnych, dosadnych słów krytyki, opisując sposób, w jaki jej przełożone prowadziły z nią

ostatnie – przed pożegnaniem – rozmowy. Wyrażała wątpliwości i zaszokowanie tym, co się wydarzyło – przede wszystkim gwałtownym, chłodnym sposobem krytyki jej pracy i postawy przez liderki NGO. Badana osoba odczuwała żal i miała poczucie osobistej krzywdy, a samemu wywiadowi towarzyszyły silne emocje. Odejście z organizacji, którą początkowo podziwiała, było zatem wynikiem nagłego i niespodziewanego w oczach rozmówczynie nacisku ze strony przełożonej.

Trzeci omawiany w tej części wywiad, choć również dotyczył trudnej relacji rozmówczynie z przełożonym, miał zgoła odmienną trajektorię. W tym przypadku między osobą badaną a liderem organizacji nawiązała się silna, osobista więź. Osoby te zostały przyjaciółmi w trakcie ścisłej współpracy w NGO. Jednakże nakładanie się oraz rozmywanie relacji służbowych i prywatnych, wzmocnione przez bardzo intensywny tryb pracy, doprowadziło do konfliktu. Co istotne, obie strony wzajemnie się szanowały, wspierały się w rozwoju. Rozmówczynie w czasie wywiadu podkreślała kompetencje przełożonego-przyjaciela, jego otwartość i uczynność. Niemniej jednak po pewnym czasie ich stosunki uległy ochłodzeniu z uwagi na brak szczerości i bezpośredniości:

miałam takie wrażenie, że za dużo poświęciłam dla tej pracy, że za dużo czasu tam spędziłam [...]. mamy bardzo zachwianą tą relację [...], potrafiliśmy siedzieć wieczorem w fundacji i oglądać filmy [...]. Zdarzało się też, że siedzieliśmy do 1–2 w nocy, przygotowując materiały na następny dzień i następnego dnia od 7 byliśmy w pracy oboje. [...] Bardzo dużo się od niego uczyłam, bardzo dobrze nam się ze sobą rozmawiało, [...] powinniśmy jasno sobie powiedzieć, że pracujemy razem, ale że też się przyjaźnimy ze sobą i że wprost sobie mówimy o pewnych rzeczach [...]. Po prostu za mało mówiliśmy o tym, co tak naprawdę nam przeszkadza [...]. Pamiętam, że jak my się kiedyś pokłóciliśmy, to sobie wyrzucaliśmy takie jakieś głupie rzeczy, zamiast sobie powiedzieć, o co tak

naprawdę nam chodzi... [...] ta relacja... można było nią lepiej zarządzić [R17].

Brak rozdziału między życiem prywatnym i zawodowym, a także trudność w utrzymaniu otwartej komunikacji między przełożonymi i podwładnymi o trudnościach (dotyczących życia osobistego i pracy) doprowadziły zatem do frustracji i napięć. Choć nie była to jedyna przyczyna odejścia z organizacji, konflikt rozmówcy z jej przełożonym miał wpływ na przyspieszenie decyzji o pożegnaniu z danym środowiskiem i NGO.

5.6. Poczucie niedocenyenia i zwątpienia

Kolejnym problemem zauważonym w moich wywiadach była niesprawiedliwa – w odczuciu rozmówców – ocena ich pracy przez przełożonych. Badane osoby czuły, że ich kompetencje oraz starania nie były dostrzegane i należycie nagradzane oraz szanowane. Rozmówcy mieli silne poczucie, że ich wkład w rozwój i działanie organizacji był – bądź mógłby być – pozytywny oraz znaczący. Jednocześnie frustrację rodziła zaś bezpośrednia reakcja i ocena przełożonych, którzy zaangażowanie byłych pracowników NGO postrzegali zgoła inaczej. Cztery wywiady wskazywały na niemożność dalszego rozwoju w organizacji, brak (wystarczającej dla rozmówców) sprawczości. Jednostkowe poczucie własnej wartości i motywacji do rzetelnej pracy na rzecz NGO rozmówców było ograniczane i konfrontowane z perspektywą liderów danej organizacji. Niedocenyenie ich jednostkowych wysiłków, zaangażowania oraz doświadczenia rodziło w części przypadków zwątpienie w samą ideę i misję danej organizacji. Powtarzającym się w pięciu wywiadach schematem była diametralna zmiana percepcji NGO przez rozmówców.

Początkowa wiara w sens działań organizacji, entuzjazm, inicjatywa, silna motywacja wewnętrzna stopniowo topniała na rzecz postawy rezygnacji, zniechęcenia czy frustracji. A zatem pięciu rozmówców weryfikowało swoją postawę i ocenę całej organizacji

na podstawie stosunków z liderami czy innymi bezpośrednimi przełożonymi NGO, którzy nie pozwalali pracownikom w pełni „rozwinąć skrzydeł” bądź zdawali się nie doceniać potencjału podwładnych.

Pierwszy wywiad w tej części, opisany również w odniesieniu do konfliktów personalnych, dotyczył poczucia niedoceniaenia przez bezpośrednią przełożoną organizacji. Cechą charakterystyczną współpracy rozmówczyni z NGO była nagła, nieoczekiwana zmiana zakresu jej obowiązków i relacji w organizacji. Przyczyną tego stanu rzeczy okazał się powrót drugiej liderki NGO. Co ważne, osoba badana odczuwała w momencie wywiadu duże rozczarowanie przede wszystkim postawą pierwszej liderki organizacji, z którą miała okazję blisko współpracować przez osiem miesięcy. Ową relację zawodową rozmówczyni wspominała bardzo ciepło jako rozwijającą, partnerską, kreatywną, dającą satysfakcję. Przyjazd drugiej przełożonej zahamował rozwój rozmówczyni, odebrał jej sprawczość, którą cieszyła się przez cały okres dotychczasowej pracy w tej NGO. Jednocześnie istotnym czynnikiem w ocenie procesu odchodzenia z organizacji był personalny zawód wobec pierwszej liderki, która zatrudniała była pracownicę:

było mi przykro ze względu na [imię szefowej], bo właściwie nie powiedziała ani słowa podczas całej rozmowy. Więc ona mnie zatrudniała, zwalniał mnie ktoś inny. Nie usłyszałam żadnego słowa na zasadzie: „ale dobrze nam się pracowało przez osiem miesięcy”. [...] Taki bardzo duży zawód też personalny. [...] chciałam się rozwijać, chciałam tworzyć nowe projekty, chciałam mieć wpływ, tak jak miałam do tej pory, na rozwój organizacji [...] i do tego zresztą zostałam zatrudniona. No, a później okazało się, że mam mieć po prostu przydzieloną listę zadań, poza którą nie wychodzę [R3].

W czasie wywiadu, przeprowadzonego półtora roku od momentu odejścia z organizacji, mocno wybrzmiewały nuty

żału i rozczarowania. Rozmówczyni miała silne poczucie, że jej potencjał, zaangażowanie i motywacja zostały bezpodstawnie odrzucone, zignorowane. Co więcej, przykry moment zwolnienia przez drugą szefową oraz spotkania ewaluacyjne przebiegły w negatywnej, oskarżycielskiej atmosferze. Rozmówczyni czuła się niesprawiedliwie potraktowana szczególnie przez przełożoną, z którą miała okazję współpracować dłużej i która nie reagowała w trakcie tych rozmów.

Jednocześnie opisany proces odchodzenia oraz osobiste poczucie odrzucenia i niedocenyenia były elementem szerszego problemu przywództwa oraz komunikacji w danej NGO, który szczegółowo analizuję w rozdziale szóstym, dotyczącym przyczyn ponadjednostkowych.

Kategorią centralną kolejnego wywiadu był brak zaufania na linii przełożony–pracownik. Z jednej strony rozmówczyni wprost przyznała, w odpowiedzi na pytanie o przyczyny odejścia z NGO, że było to:

poczucie niedocenyenia, frustracji, tego, że usłyszałam na pewnym etapie mojej pracy [...], że ona [przełożona – przyp. A.B.] mi nie ufa, co nie miało, moim zdaniem, żadnych podstaw [R18].

Niesprawiedliwy w ocenie rozmówczyni brak zaufania przełożonej do jej pracy oraz brak szacunku wobec wkładu w rozwój projektów, które koordynowała, prowadził do frustracji i żalu. Co ważne, problem w relacjach pionowych zrodził się po pewnym czasie współpracy z daną NGO, nie był charakterystyczny dla początków tego zatrudnienia. Rozmówczyni – o czym piszę szerzej w kolejnej części rozprawy – miała pretensję do liderki NGO za obarczanie jej zbyt wieloma, niemożliwymi do realizacji w czasie pracy, obowiązkami. Pracowniczka miała silne poczucie, że daje z siebie wszystko, lecz nie jest w stanie sprostać nierealnym oczekiwaniom przełożonej.

Co więcej, po pewnym czasie współpracy z NGO rozmówczyni odkryła brak transparentności i uczciwości w sposobie pracy

koordynatora działu, w którym była zatrudniona. Rozmówczyni po raz kolejny zwróciła uwagę na:

zaufanie, które było w pewnych momentach dla mnie zaburzane. Pewne zatajanie pewnych rzeczy i wykorzystywanie władzy przez koordynatora całego działu, który [...] udawał, że robi pewne rzeczy, których nie robił, [...] to powodowało między mną i nim pewne konflikty [R18].

Niezgoda badanej na to postępowanie doprowadziła do konfliktu oraz zmiany zakresu jej odpowiedzialności. To kolejna historia organizacji pozarządowej, w której kultura milczenia oraz brak otwartości liderów na krytykę ze strony podwładnych kończyła się nieprzyjemnymi konsekwencjami dla tych, którzy odważyli się podważyć sposób pracy przełożonych. Jak podkreśliła była pracownica NGO:

to też powodowało później chęć zmiany organizacji, bo mój etat był obcięty pod sam koniec, zadania były obcinane, byłam wyrzucana z projektu, który był międzynarodowy, gdzie robiłam bardzo różne rzeczy, [...] [po zmianie – przyp. A.B.] zajmowałam się wklepywaniem do komputera konferencji i zamawianiem pizzy na szkolenie, więc to nie było to, na co się pisałam [R18].

W wywiadzie silne było poczucie rozżalenia związanego z koniecznością realizacji zadań poniżej swoich kompetencji, oczekiwań i pierwotnego zakresu pracy. W wyniku braku dostrzeżenia, docenienia starań badanej oraz pionowego konfliktu rozwój zawodowy w organizacji został nie tylko zahamowany, co wręcz uległ regresowi. Bezpośrednią, osobistą konsekwencją zaistniałej sytuacji była decyzja o zmianie pracy na taką, która umożliwia jej wykorzystywanie swoich kompetencji i dzielenie się nimi.

Silne poczucie niedoceniaenia przez bezpośrednią przełożoną było również jedną z przyczyn odejścia w trzecim analizowanym w tej części wywiadzie. Współpraca rozmówczyni z daną

organizacją miała wiele blasków i cieni, a za decyzją o złożeniu wypowiedzenia stał splot różnorodnych czynników. Trudna relacja z szefową należała do kluczowych wątków tego wywiadu. Po awansie i realizacji ważnego etapu projektu z nowym zespołem rozmówczynie miała poczucie sukcesu. W rozmowie wymieniła zbiór twardych i miękkich wskaźników, które osiągnęła z zespołem i które wskazywały na to, że rezultaty były lepsze niż w poprzednich latach. Oczekując na pochwałę i dostrzeżenie osiągnięć, zderzyła się z jednoznaczną, personalną krytyką przełożonej:

przygotowaliśmy program kampanii rekrutacji [...], uważałam to za sukces z nowym zespołem, [...] szefowa powiedziała mi, że jest bardzo zawiedziona moją pracą, że [...] chyba powinnam sobie poszukać nowej pracy [R19].

Choć rozmowa ta nie została bezpośrednio zwieńczona zwolnieniem, to negatywny stosunek przełożonej do rozmówczynie rzutował na ocenę całej organizacji oraz w konsekwencji doprowadził do złożenia wypowiedzenia. Była pracownica kilkakrotnie podkreślała w wywiadzie, że liderzy danej NGO rzadko wypowiadali się pozytywnie o podwładnych, a systematycznie „wytykali” i podkreślali wszelkie niedociągnięcia oraz błędy. Negatywna, charakteryzująca się ograniczonym zaufaniem wobec pracy podwładnych atmosfera organizacji stanowiła ważną przyczynę prowadzącą do pożegnania się z tym miejscem pracy.

Czwarty analizowany przeze mnie wywiad również wskazywał na połączenie perspektywy jednostkowej i organizacyjnej. Rozmówczynie marzyła przez długi okres współpracy z NGO o awansie i większej sprawczości, co bezpośrednio komunikowała przełożonym. Wkładała również dużo wysiłku i zaangażowania w swoją pracę oraz koordynację pracy zespołu, by efekty ich działań były jak najlepsze. Jednakże stopniowo rozmówczynie zdawała sobie sprawę, że w organizacji brakuje transparentnych, sprawiedliwych zasad nagradzania pracowników. Mimo wyróżniających się na tle całego kraju wyników pracy aktywistka nie tylko nie otrzymała gratyfikacji finansowej oraz większego zakresu odpowiedzialności,

lecz odmawiano także wysłuchania jej pomysłów oraz informacji zwrotnych czy drobnych nagród, jak np. uczestnictwo w wydarzeniach, do których zapraszano innych pracowników o mniejszych, w jej poczuciu, zasługach.

Bardzo mi zależało na tym, żeby awansować [...]. Po pierwsze, dlatego, że uważałam, że im będę wyżej, tym będę miała większy wpływ [...], a po drugie, bardzo mi zależało, żeby [...] można [było – przyp. A.B.] z tego żyć. [...] I kiedy na spotkaniach z naszymi liderami i naszymi koordynatorami mówiłam, że docelowo w przyszłości byłabym bardzo zainteresowana tym, żeby awansować, to [...] byłam traktowana [jak – przyp. A.B.] [...] pożyteczny idiota. [...] robi się takiej osobie nadzieję na to, że im będzie bardziej tyrała, tym większa jest szansa, że wejdzie gdzieś wyżej, ale ten moment wchodzenia wyżej nigdy nie następuje. [...] I pomimo tego, że osiągnęliśmy absolutnie wszystko, co się dało, łącznie z pozyskiwaniem sponsorów i jakichś zewnętrznych źródeł finansowania, to generalnie miałam z tego nic [R22].

Rozmówczyni odczuwała również żal wobec przełożonych z organizacji oraz brak wiary w to, że jej sytuacja ulegnie zmianie. Po kilkuletnim okresie współpracy charakteryzującym się dużym zaangażowaniem, wysiłkami oraz rezultatami pracy zdecydowała się nie przedłużać umowy z NGO. Według badanej zespół, którego była liderką, osiągał najlepsze efekty pracy w skali całego kraju, a nawet rezultaty ponadprzeciętne, wykraczające ponad standardowe oczekiwania. W jej odczuciu było to jednak nie tylko niedoceniane, ale wręcz pragmatycznie wykorzystywane przez przełożonych. Zapał, wykonywanie obowiązków rzetelnie i „ponad normę” skutkowało niejednoznacznymi obietnicami przyszłej nagrody oraz awansu. Jednakże pracownica po pewnym czasie poczuła, że są to jedynie puste słowa, niemające szans na realizację. Doprowadziło to do jej odejścia, w poczuciu niesprawiedliwego potraktowania przez liderów i kierowników NGO.

W piątej rozmowie również przenikały się czynniki jednostkowe oraz organizacyjno-systemowe. Na poziomie indywidualnym rozmówczyni wyrażała duże zainteresowanie tematyką, misją i celami społecznym organizacji. Na początku współpracy charakteryzowała ją chęć zmiany świata oraz niezgoda na rzeczywistość, które zmotywowały ją do nawiązania relacji z daną NGO. Co istotne, aktywistka idealizowała organizację pozarządową i jej liderów, cechował ją zachwyt, zauroczenie w stosunku do tego miejsca pracy. Wysokie oczekiwania wobec organizacji nie zostały jednakże do końca spełnione: choć początkowo uzyskała stosunkowo duży zakres odpowiedzialności, stopniowo czuła się niedoceniana, a jej idee – ignorowane bądź ograniczane:

Bardzo szybko dostałam po pierwsze, pracę, a po drugie – taką samodzielność i byłam zauroczona, zafascynowana tym, co się dzieje wokół mnie. I to trwało tak pierwszy rok–półtora. Rzeczywiście był taki okres sielanki [...], zanim się zaczęły problemy. [...] Uważam, że ten czas [...] był rozwijający, ale w jakiś sposób też zawiódł ten potencjał. [...] Odeszłam też dlatego, że po prostu już się więcej nie mogłam uczyć, a czułam się eksploatowana. [...] Ja tam byłam w zarządzie, ale to było totalnie frustrujące doświadczenie, bo *de facto* tą organizacją zarządzało małżeństwo. [...] I w zasadzie pozostałe funkcje były trochę takim kwiatkiem do kożucha. [...] Była możliwość [żeby zostać – przyp. A.B.], ale na zasadzie bycia nadal taką osobą, która nie będzie [...] samodzielnie formułować opinii albo organizować rzeczy, tylko cały czas będzie to takie bardzo podrzędne. I mój konflikt z tą organizacją się zaczął, kiedy ja wymyśliłam [...] swoją odnogę tej działalności. [...] Usłyszałam wtedy od prezeski, że [...] to jest bez sensu pomysł, [...] bardzo nieprzyjemny taki komunikat [R24].

Historia jej współpracy z organizacją wyróżniała się kilkoma zróżnicowanymi etapami. Pierwszy okres to czas traktowania

liderów organizacji jako autorytetów, stawiania ich na piedestale i czas satysfakcji z możliwości bliskiej współpracy z nimi. Wraz z nabywaniem nowych kompetencji oraz doświadczeń i chęcią rozszerzania zakresu odpowiedzialności ocena rozmówczynie wobec przełożonych ulegała zmianie. Dwoma ważnymi momentami zawodowej współpracy było wejście do zarządu oraz zaproponowanie autorskiego pomysłu na nowe działania. Stanowiły one, jak się wydaje, momenty zwrotne, prowadzące do redukcji początkowych wyobrażeń o organizacji. Na pewnym etapie aktywistka poczuła, że próba realnego wpływu na rozwój NGO jest niemożliwa, wywołuje jednoznaczną niechęć i awersję liderów.

Ostatni omawiany w tej części wywiad także charakteryzował się początkowym zauroczeniem organizacją pozarządową. Podczas wywiadu rozmówczynie deklarowała duże zaangażowanie, wewnętrzną motywację i szczerą radość związaną z pracą na rzecz danej NGO. Możliwość współpracy z tą organizacją odczuwała jako nobilitację, niemal zaszczyt. Jednakże okres ten stopniowo przeobrażał się w poczucie niedoceny – merytorycznego i finansowego – oraz żalu. Konieczność łączenia pracy w NGO z realizacją studiów przy jednoczesnej ambicji oraz wysokim poziomie zaangażowania prowadziła do zmęczenia oraz frustracji. W końcowej fazie współpracy, gdy rozmówczynie miała zastąpić na odpowiedzialnej pozycji inną odchodzącą osobę z zespołu, której pensję znała, zwróciła się do przełożonej z prośbą o podwyżkę. Otrzymała jednak odmowną, wymijającą odpowiedź, co spotęgowało jej poczucie niedoceny w pracy:

Zacęłam też odkrywać, jakie pensje są [...], poprosiłam wtedy o podwyżkę. Właśnie na takiej złości i takim poczuciu, że jest tego dużo, a nie zarabiam wystarczająco. I pamiętam, że usłyszałam, że nie ma budżetu na tę podwyżkę. [...] Pamiętam, że czułam się taka oszukiwana i czułam się taka niedoceny i przeciążona [R31].

A zatem rosnące poczucie niedoceny czy „szklanego sufitu”, zahamowania dalszego rozwoju zawodowego w organizacji

pozarządowej skłoniły sześciu moich rozmówców do rozstania się z NGO. Jednakże w żadnej z historii nie był to jedyny czynnik przyczyniający się do opuszczenia miejsca pracy. Niemniej jednak stosunki z przełożonymi prowadzące do ograniczonej sprawczości osób badanych oraz brak właściwego – merytorycznego i finansowego – potwierdzenia ich zaangażowania na rzecz organizacji pozarządowej powodowały żal i frustrację badanych.

5.7. Podsumowanie

W części analitycznej rozprawy zdecydowałam się na wyróżnienie przyczyn jednostkowych oraz organizacyjno-systemowych skłaniających rozmówców do odejścia z organizacji pozarządowych. Umożliwiło to ukazanie unikalnych trajektorii życiowych badanych osób osadzonych w szerszym kontekście organizacyjnym, ekonomicznym, kulturowym i prawnym. Co ważne, choć podział ów ułatwił analizę, posłużył jako funkcjonalna rama interpretacji, w praktyce obie „sfery” były ściśle ze sobą powiązane, współzależne. Dzięki wyodrębnieniu czynników osobistych mogłam oddać specyfikę każdej historii, zestawu wartości i emocji towarzyszących rozmówcom, a także ukazać szczególną sytuację życiową byłych pracowników organizacji pozarządowych. Jednocześnie przeanalizowane jednostkowe przyczyny najczęściej jedynie przyspieszały bądź zmieniały sposób podjęcia decyzji o odejściu z organizacji pozarządowej, która wynikała ze splotu różnorodnych czynników.

Co ciekawe, powtarzającym się wątkiem był początkowy zachwyt, zauroczenie organizacją, sposobem działania i jej liderami, które stopniowo przeradzały się we frustrację i „odkrywanie” negatywnych aspektów działalności danej NGO. W większości wywiadów postawy i percepcje miejsca pracy rozmówców ulegały przeobrażeniom, nierzadko radykalnym. A zatem współpraca z organizacjami pozarządowymi charakteryzowała się wyraźnymi stadiami, od idealizacji oraz podziwu do rozczarowania czy żalu. Wynikać to mogło częściowo z faktu, że badani stawiali sobie,

innym aktywistom, pracownikom oraz liderom organizacji pozarządowych bardzo wysokie wymagania. Mieli duże oczekiwania wobec organizacji pozarządowych i ludzi je tworzących, stawiali je nierzadko na piedestale. Dodatkowo silne poczucie misji oraz utożsamianie się z misją i działaniami NGO prowadziło często do nadmiernych poświęceń, poczucia winy i frustracji w przypadku porażek czy obserwowanych nieetycznych zachowań.

Aż ośmioro moich badanych koncentrowało się na problemach zdrowotnych – zarówno natury psychologicznej, jak i fizjologicznej czy psychosomatycznej. Wśród przyczyn osobistych prowadzących do opuszczenia NGO wyróżniłam także istotne, przełomowe zmiany w życiu badanych aktywistów, takie jak trudna sytuacja rodzinna, macierzyństwo czy możliwość obrania nowej ścieżki zawodowej. We wszystkich przeanalizowanych w tej części wywiadach duże znaczenie miał osobisty wymiar relacji pionowych oraz – często narastający – konflikt z osobą decyzyjną w NGO. Opis atmosfery i relacji w organizacjach opisuję szerzej w rozdziale dotyczącym przyczyn ponadjednostkowych. W tym fragmencie kluczowe były zaś napięte stosunki, które dotyczyły dwojga konkretnych osób i to właśnie ich antagonizm lub niemożność porozumienia przyczyniały się do odejścia jednej ze stron konfliktu. Z nieporozumieniami na poziomie rozmówczych przełożeni wiąże się także kwestia poczucia niedoceny. Siedmioro rozmówców czuło osobisty uraz wobec przełożonych w organizacji, doznawało braku szacunku i uznania z ich strony. Negatywne elementy doświadczenia pracy w konkretnej organizacji rzutowały bezpośrednio na ich poczucie własnej wartości oraz percepcję całej współpracy z organizacjami pozarządowymi. Nade wszystko rozdział ten ukazuje grupę badanych byłych pracowników NGO jako kadrę zmęczoną i sfrustrowaną, traktującą jednocześnie odejście z fundacji lub stowarzyszenia jako decyzję oraz proces „trudny”, „ciężki”.

W centrum tego elementu analizy materiału badawczego stoi człowiek: podkreślam kluczowe znaczenie jednostek w kształtowaniu się sposobów działania organizacji pozarządowych. Postawy, charaktery, emocje, styl pracy, trajektorie życiowe poszczególnych

osób (najczęściej bezpośrednich przełożonych oraz samych rozmówców) miały przemożny wpływ na losy organizacji oraz na decyzję o opuszczeniu NGO. Każdy z przeanalizowanych w tej części wywiadów ma swoją kontynuację w rozdziale poświęconym czynnikom ponadjednostkowym. Podsumowując, indywidualne trajektorie życiowe rozmówców odpowiadały za sposób i moment odejścia z organizacji pozarządowej, lecz nie były jedynymi czynnikami prowadzącymi do tej decyzji.

Warto zestawzić to podsumowanie z najnowszymi wynikami raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor, który podsumowuje trendy z lat 2002–2022 dotyczące kondycji polskich organizacji pozarządowych. Jednym z istotnych aspektów jest ocena warunków działania organizacji oraz wyzwań związanych z kapitałem ludzkim. Jak czytamy w raporcie, „organizacje są coraz mniej optymistyczne w postrzeganiu warunków funkcjonowania stowarzyszeń i fundacji w najbliższej przyszłości”, a także coraz częściej odczuwają problemy z m.in. wypaleniem liderów i liderek czy trudności w utrzymaniu personelu (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022: 17, 57). Zatem – choć unikalne w swojej indywidualności – doświadczenia jednostkowe moich rozmówców w dużej mierze wpisują się w szersze, ogólnopolskie trendy związane z rozwojem organizacji pozarządowych.

ROZDZIAŁ VI

Przyczyny organizacyjno- -systemowe odchodzenia z organizacji pozarządowych

„Myślę, że są takie problemy systemowe, które sprawiają, że trzeci sektor nie jest tym, czym być może mógłby być, albo my byśmy marzyli, żeby był”
Fragment opinii rozmówcy [R23]

6.1. Wstęp

Podczas analizy transkrypcji oraz refleksji nad warunkami działania organizacji pozarządowych w Polsce dostrzegłam, że nie sposób oddzielić przyczyn organizacyjnych (dotyczących sposobów działania danej organizacji jako miejsca pracy) od przyczyn systemowych (związanych z szerszym kontekstem społecznym, politycznym i ekonomicznym, który opisuję w części teoretycznej rozprawy). Każdy z omawianych obszarów, czyli: 1) przywództwo, sposób zarządzania i podejmowania decyzji w organizacjach pozarządowych, 2) poziom wynagrodzenia i warunki zatrudnienia, 3) kultura milczenia w organizacji oraz 4) sposób finansowania organizacji pozarządowych w Polsce, przenika się wzajemnie, co dostrzec można wyraźnie w prowadzonej przeze mnie w tym rozdziale narracji. Oddzielam jednocześnie jednostkowe (indywidualne) przyczyny odchodzenia z organizacji pozarządowych od ponadjednostkowych, tj. organizacyjno-systemowych, którym poświęcam ów rozdział. Wyznaczam tym samym przejrzystą klamrę interpretacji oraz strukturę części empirycznej. Jednakże nie pomijam, lecz wręcz podkreślam wzajemne przenikanie się

aspektów, które przyczyniły się do określonych postaw moich rozmówców, percepcji ich pracy w NGO-sach oraz decyzji o swoim odejściu. Moje badanie ukazuje zatem wielowymiarowość zjawiska, jakim jest rezygnacja badanych osób z działania na rzecz organizacji pozarządowych.

W kolejnych częściach rozdziału przedstawiam ponadjednostkowe przyczyny odchodzenia z organizacji pozarządowych oraz sposób kształtowania się ambiwalentnych, nierzadko skrajnie negatywnych postaw rozmówców wobec tychże organizacji. Ponownie świadomie wykorzystuję wyczerpujące wypowiedzi moich rozmówców, które ułatwiają zrozumienie ich postaw, emocji oraz opinii wobec pracy na rzecz fundacji i stowarzyszeń.

W pierwszej części przywołuję polskie i zagraniczne diagnozy dotyczące przywództwa, sposobu zarządzania oraz warunków pracy w organizacjach pozarządowych. Zestawiam je z omawianymi wynikami moich badań. Sugeruję także, że sposoby działania organizacji pozarządowych w Polsce mają bezpośredni związek z szerszymi trendami, które opisuję w poprzednich rozdziałach (m.in. przejawami izomorfizmu, jakim jest urządzenie i komercjalizacja oraz wdrażaniem zasad *new public management* do działań społecznych).

U moich rozmówców dominował specyficzny sposób wartościowania oraz rozumienia zatrudnienia, który zawierał dużo rozmytych linii i niejednoznaczności. Badania wskazują, że wiele zadań realizowanych przez pracowników organizacji pozarządowych wykonywanych jest nieodpłatnie, poza godzinami pracy, wykraczają one nierzadko także poza ustalony pierwotnie zakres odpowiedzialności (Centrum Obywatelskie Centrum C10 2021, Charycka, Gumkowska i Arczewska 2020). U większości badanych sfera pracy zawodowej niejako „zawłaszczają” inne sfery i aspekty życia, a rodzaj społecznej umowy między pracodawcą i pracownikiem w trzecim sektorze był znacznie bardziej płynny niż w przypadku zatrudnienia w sektorze prywatnym bądź publicznym. Co istotne, nacisk na dążenie do realizacji celów i misji społecznej organizacji oraz niedobór zasobów ludzkich i finansowych przyczynia się do ponadnormatywnego zaangażowania w pracę

zawodową badanych pracowników NGO. Wpływ ma na to także przywoływana kultura organizacyjna, tworząca ramy interpretacji tego, co jest „dobrze widziane” w organizacji oraz oczekiwane przez przełożonych. Wspominali o tym moi rozmówcy, podkreślając niejasność oraz brak transparentności w odniesieniu do zakresu odpowiedzialności i zadań stawianych przez przełożonych i/lub liderów organizacji.

Sami pracownicy zaś nierzadko stawiali sobie samym bardzo wysokie wymagania wobec swojego zaangażowania w realizację zadań, byli także silnie motywowani poprzez osobistą wiarę i utożsamianie się z celem społecznym realizowanym przez daną organizację pozarządową. Środowisko pracy stanowiło często obszar budowania poczucia własnej wartości i nadawało sens działaniom. Niestety wewnętrzna, etosowa motywacja pracowników bywała niejako wykorzystywana przez liderów organizacji. Niski poziom profesjonalizacji, złe warunki pracy, nieszanowanie granic między życiem prywatnym i pracą stanowiły powtarzający się problem w świetle opinii byłych pracowników NGO. W mojej ocenie cienka i nieustannie renegocjowana oraz subiektywnie oceniana linia oddzielała oddanie pracowników organizacji pozarządowych rodzące się w wyniku „potrzeby serca”, satysfakcję i radość płynącą z wykonywanej, społecznie użytecznej pracy od poczucia niedocenienia, zmęczenia, przeciążenia oraz przytłoczenia ponadnormatywnymi zadaniami oraz zakresem odpowiedzialności.

Ponad połowa moich rozmówców (16 osób) podzieliła się ze mną także refleksjami na temat poziomu wynagrodzenia i warunków pracy w organizacjach pozarządowych, w których działali. Niesatysfakcjonująca wysokość zarobków, niepewność finansowa i nadużywanie umów cywilno-prawnych stanowiły istotne motywy przeprowadzonych wywiadów. Jednocześnie, co ciekawe, badani podkreślali, iż poziom zarobków nie był dla nich głównym motywem ani podjęcia, ani rezygnacji z pracy w NGO.

Wiodącym motywem powtarzającym się w wypowiedziach moich rozmówców było także negatywne postrzeganie przywództwa i sposobu zarządzania organizacją. Niekiedy krytyka odnosiła

się do osobistych przymiotów liderów (w tym postaw liderów wobec pracowników oraz wartości, którymi kierowali się liderzy, a z którymi nie zgadzali się rozmówcy), niekiedy do braku kompetencji interpersonalnych, kluczowych do zarządzania zespołem, innym razem – do braku odpowiedniego merytorycznego przygotowania czy praktycznych umiejętności do zarządzania organizacją.

Presja na efektywność i rzetelność działań przy ograniczonych zasobach, w oparciu o (w dużej mierze) zewnętrzne finansowanie sprawia, iż część liderów NGO przyjmuje postawę przemilczania i braku otwartych dyskusji o problematycznych aspektach działania trzeciego sektora jako (moim zdaniem krótkowzroczną i niebezpieczną) strategię wzmacniania pozytywnego wizerunku na zewnątrz. Jeśli pojawia się rozdźwięk między wizerunkiem organizacji kreowanym na zewnątrz a wewnętrznym sposobem jej działania i komunikacji, prowadzi to do podkopania zaufania – zarówno wewnątrz organizacji, jak również zachwiania wiarygodności oraz zaufania społecznego do trzeciego sektora w sytuacji ujawnienia utajonych aspektów działalności NGO.

Skłaniam się tutaj do refleksji, że miały one niebagatelne znaczenie w decyzji o zmianie pracy przez moich rozmówców. Milczenie przenikało atmosferę codziennej pracy, było wyczuwalne w trakcie współpracy, ale w kilku przypadkach zdawało się dać swój jeszcze głębszy wyraz podczas odchodzenia z miejsca pracy: badani opisywali wymuszone „zachowanie milczenia” na temat negatywnych zjawisk w danej NGO czy „zamiatanie pod dywan” przewinień lub nadużyć liderów NGO.

W ostatniej części rozdziału rekonstruuje zaś odpowiedzi na pytanie o opinię na temat organizacji pozarządowych w Polsce, które zadawałam moim rozmówcom na końcu wywiadów. Ich pogłębione refleksje odzwierciedlały wyzwania, bariery, jak i mocne strony działania badanych fundacji i stowarzyszeń. W części tej odkrywam, w jak ciekawy sposób splatają się osobiste odczucia rozmówców dotyczące bezpośrednich doświadczeń i rozczarowań z szerszą refleksją i obserwacją trendów, barier i możliwości związanych z organizacjami pozarządowymi w ogóle.

Badani powołują się także na duże wewnętrzne zróżnicowanie polskich organizacji pozarządowych oraz różnice, które dostrzegają między działaniem wewnątrz dużych NGO-sów a działaniem w nieformalnych inicjatywach oddolnych.

6.2. Przywództwo, sposób zarządzania i podejmowania decyzji

Ten podrozdział dotyczy bardzo szerokiej kategorii, jaką jest rodzaj przywództwa i sposób zarządzania w organizacji pozarządowej. Analiza materiału empirycznego skłania mnie do refleksji, iż były to aspekty niezwykle istotne z punktu widzenia decyzji wielu moich rozmówców o zaprzestaniu współpracy z konkretną organizacją. Świadczy o tym kilka czynników:

- po pierwsze, krytyka dotycząca przywództwa i sposobu zarządzania daną organizacją była obecna w aż 16 z 31 przeprowadzonych przeze mnie wywiadów; co ważne, ten aspekt dotyczył wyłącznie osób, które miały zawodowe doświadczenie w trzecim sektorze (łącznie 23 moich badanych) – a zatem zdecydowana większość badanych byłych pracowników NGO odnosiła się do tego, w jaki sposób organizacja była zarządzana i jak wpływało to na ich percepcję pracy w tym miejscu;
- po drugie, analiza materiału w programie MAXQDA potwierdziła znaczącą obecność tych kwestii w transkrypcjach wywiadów: nadrzędnemu kodowi „przywództwo i zarządzanie w NGO” przypisałam aż 259 fragmentów tekstu (najbardziej popularny kod), kodowi „sposób działania NGO” odpowiadało 47 fragmentów, a kodowi „hierarchia w NGO” – 162 fragmenty;
- po trzecie, co za tym idzie wypowiedzi odwołujące się do przywództwa i zarządzania w organizacji stanowiły pokaźny objętościowo zbiór analizowanego materiału empirycznego; z uwagi na rozpiętość znaczeniową kwestii przywództwa i zarządzania podrozdział ów konstruowałam

poprzez niezwykle selektywną postawę wobec licznych, nierzadko bardzo szczegółowych i rozbudowanych, fragmentów wypowiedzi moich rozmówców.

W kontekście szerokiego zakresu tematycznego tego podrzędnika, chcę zauważyć, iż Mintzberg proponuje, by „zamiast oddzielać zarządzanie od przywództwa, powinniśmy traktować menedżerów jako przywódców, a przywództwo pojmować jako dobrze wykonane zarządzanie” (Mintzberg 2013: 26, za: Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016: 118). A zarządzanie personelem to „planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, selekcja, adaptacja do pracy, rozwój i doskonalenie kapitału ludzkiego, ocenianie oraz wynagradzanie” (Bogacz-Wojtanowska 2009: 83).

Badania nad przywództwem stanowią od wielu lat centralny temat multidyscyplinarnych prac z dziedziny zarządzania i skuteczności organizacji (Burns 1978, Wiener 1988, Yukl 1989, Bass i Avolio 1990, Wang i Satow 1994). Jednocześnie wzrost zainteresowania zarządzaniem w organizacjach pozarządowych jest stosunkowo nowym trendem – począwszy od lat 90. XX wieku, zwłaszcza w literaturze anglojęzycznej, pojawia się coraz więcej opracowań na ten temat, dążących do wypracowywania metod zwiększenia efektywności NGO (Kafel 2014, Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016, Jaskyte 2016, Li 2019, Andrzejczak 2020).

W świetle dotychczasowych badań wiele organizacji pozarządowych funkcjonuje w oparciu o jednego silnego lidera, jest rodzajem jednoosobowej działalności (ang. *one-man-show*) wspieranej przez niewielki zespół i pozbawionej rozbudowanej hierarchii (Li 2019), co dodatkowo wzmacnia pozycję i wpływ lidera na członków organizacji oraz sposób jej funkcjonowania. Jednakże z uwagi na ograniczone zasoby organizacji pozarządowych motywowanie i wspieranie pracowników zazwyczaj odbywa się nie poprzez zachęty finansowe, lecz dzięki pozafinansowym formom wspierania oraz dawanie przykładu przez liderów (Mahalinga Shiva i Suar 2011: 686), którzy muszą wykazywać się większą kreatywnością oraz innowacyjnością, by osiągnąć organizacyjne cele (Golensky 2011, Wrona 2016). W ostatnich latach pojawiły się przykłady badań dotyczących wpływu wartości i postaw liderów

NGO na efektywność działania organizacji (Miller-Stevens, Taylor i Morris 2015, Jaskyte 2016). Cechą charakterystyczną części organizacji pozarządowych jest przywództwo oparte na dużym osobistym zaangażowaniu i poświęceniu liderów, którzy angażują się w trudne zadania oraz osiągają ponadnormatywne wyniki w pracy wykraczające poza oczekiwania oraz role zawodowe (Ardichvili i Garsparishvili 2001, Goel i Kumar 2005). Co ciekawe, choć liczba prac teoretycznych dotyczących przywództwa w organizacjach pozarządowych systematycznie rośnie, część badaczy zwraca uwagę na ograniczoną liczbę badań opartych na materiale empirycznym (Aboramadan i Kundi 2020).

Naukowcy podkreślają, iż tworzenie się kultury organizacyjnej jest ściśle powiązane z przywództwem w organizacji (Schein 1992, Jaskyte 2004): lider umożliwia utrwalanie się bądź zmianę określonych założeń, norm, wartości oraz zasad panujących w danej organizacji, a także to, w jaki sposób członkowie organizacji je przyswajają (Schein 1992, Jakimiuk 2016). Praktyki liderów w organizacji odgrywają w świetle badań ważną rolę w stymulowaniu pozytywnych postaw i zachowań w pracy, jak np. zaangażowanie w pracę (ang. *work engagement*), zaangażowanie emocjonalne (ang. *affective commitment*) oraz wykonywanie zadań niebędących częścią formalnych wymagań (ang. *extra-role behaviors*) (Lee i in. 2011, Mwesigwa, Tusiime i Ssekiziyivu 2020). Co więcej, rzetelna i obiektywna ocena przełożonego lub lidera zespołu może być dla pracowników „znaczącym wzmocnieniem dla rozwoju i sił, do podejmowania kolejnych wyzwań” (Mazurek 2016: 106). Jednocześnie w przypadku rekrutacji czy wyboru liderów na pewnym etapie rozwoju organizacji istniejąca kultura organizacyjna wpływa na selekcję określonych osób oraz sposób postrzegania i ewaluacji jego dokonań przez członków zespołu (Schein 1992, Denison i Mishra 1995).

Z uwagi na wybór paradygmatów i metod badawczych w moim badaniu nie skupiam się na testowaniu hipotez dotyczących wpływu (i jego zakresu) praktyk liderów organizacji pozarządowych na określone zachowania pracowników. Niemniej jednak dotychczasowe, w dużej mierze ilościowe badania zagraniczne

tworzą wartościowy kontekst i są w pewnym stopniu spójne z zebraniem przeze mnie materiałem empirycznym, ukazującym znaczenie, które rozmówcy nadawali sposobie zarządzania i przywództwa w organizacjach, z których odeszli.

Co istotne, ta część analizy wpisuje się w badania z zakresu socjologii pracy i organizacji, w szczególności te poświęcone studiom nad organizacjami pozarządowymi. Obok różnych funkcji tychże organizacji można też wspomnieć o funkcji zatrudnieniowej. Powstające tu stanowiska (najczęściej w niepełnym wymiarze) były często związane z „prekaryzacją pracy”, to znaczy ekspansją pracy niskopłatnej, w ramach niestabilnych form zatrudnienia, niegwarantujących pełni praw pracowniczych wynikających z kodeksu pracy. Jednak rynek pracy w trzecim sektorze rośnie, co wyraża się wzrostem zatrudnienia etatowego (Andrzejczak 2020: 21). W Polsce w ostatniej dekadzie pojawiło się kilka kompleksowych opracowań poświęconych zagadnieniu zarządzania w organizacjach pozarządowych, które przywołują w części teoretycznej rozprawy (m.in. Bogacz-Wojtanowska i Rymsza 2015, Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016, Borysiak i in. 2021). Podnoszone przez moich rozmówców wyzwania z zakresu przywództwa i zarządzania NGO są w dużej mierze spójne z rezultatami dotychczasowych badań – zarówno polskich, jak i zagranicznych.

W przypadku opracowań dotyczących polskich organizacji pozarządowych zwraca się uwagę na kilka, powiązanych z kwestią zarządzania organizacją i przywództwem, kluczowych problemów pracowników tychże organizacji (Cypryńska-Nezlek 2020, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2020, Borysiak i in. 2021, Centrum Obywatelskie Centrum C10 2021):

- nadużywanie umów cywilnoprawnych;
- brak pewności i stabilności zatrudnienia;
- nadgodziny, nadmiar obowiązków w pracy;
- rozmyty i niejasny zakres obowiązków, zatarcie granic między wolontariatem a pracą odpłatną;
- wypalenie zawodowe oraz presja psychiczna;
- zbyt mało motywowania i możliwości awansu oraz rozwoju;
- mobbing i dyskryminacja;

- niskie zarobki;
- brak jasnej komunikacji i chaos organizacyjny.

Jednocześnie analiza własnego materiału empirycznego skłoniła mnie do uogólnionej refleksji nad tym, jak postrzegana jest i definiowana przez badanych praca zawodowa. W rozumieniu Kodeksu pracy praca jest świadczeniem wykonywanym przez pracownika na rzecz pracodawcy w ramach łączącego ich stosunku pracy, charakteryzującym się: 1) dobrowolnością, 2) osobistym świadczeniem (przez pracownika na rzecz pracodawcy), 3) podporządkowaniem (pracownika wobec pracodawcy), 4) odpłatnością, 5) ryzykiem (praca wykonywana jest na rzecz i ryzyko pracodawcy) (Encyklopedia Zarządzania 2020). Praca odgrywa także wiele istotnych funkcji w życiu człowieka, w tym funkcję ekonomiczną (jako czynnik tworzenia produktu społecznego), dochodową (jako środek uzyskiwania przychodów) i społeczną (zaspokajając aspiracje zawodowe i społeczne) (Encyklopedia Zarządzania 2020).

Pierwsza z analizowanych wypowiedzi odnosi się do sposobu zarządzania oraz podejmowania decyzji w organizacji pozarządowej. Rozmówca zrekonstruował podczas wywiadu proces zmiany struktury oraz przywództwa w byłym miejscu pracy. W jego wypowiedzi dostrzegam dwa, ściśle powiązane ze sobą, wymiary oceny przywództwa w organizacji pozarządowej, z której odszedł. Pierwszy wymiar odnosi się do ewaluacji etycznej nowych liderów: ich postaw oraz wartości:

osoby, które [...] zaczęły zajmować najwyższe stanowiska, były po prostu złymi osobami [...], osoby, które widziały, co się dzieje [...] usiłowały coś zrobić, ale różnymi brudnymi metodami zostały doprowadzane albo do tego, żeby się zwolnić, albo były degradowane, albo... odchodziły same, bo już miały dosyć [R1].

Badana osoba używała nacechowanych emocjonalnie wyrażeń do opisu rzeczywistości, a w szczególności metod zarządzania (*brudne*) oraz osobowości liderów NGO (*złe osoby, złe w sercu*).

Przywództwo opierało się w jej opinii na nieetycznych i nieobiektywnych wyborach:

jest bardzo duży podział w organizacji. [...] Część jest faworyzowana przez szefostwo, część osób nie... są jakieś donoszenia. [...] To było bardzo uznaniowe. [...] Czasami to było jakieś widzimisię [...] albo np. podejrzenie [R1].

W tym wymiarze podkreślała także arbitralność, autokratyczność podejmowanych przez liderów decyzji dotyczących organizacji, która – w jej oczach – nie przystawała do dotychczasowej kultury organizacyjnej oraz misji organizacji:

mimo że zarząd był trzyosobowy, to decyzje były podejmowane jednoosobowo. [...] W międzyczasie były inne osoby zatrudnione, niektóre były degradowane z tej kadry menedżerskiej. Atmosfera się bardzo zepsuła. [...] Dużo osób zaczęło odchodzić. Te odejścia trwają nadal [...] jedna czwarta zespołu się wymieniła [R1].

Co istotne, przywoływana apodyktyczność oraz nieprzewidywalność, która zagościła w organizacji wraz z pojawieniem się nowej kadry kierowniczej, w opinii rozmówcy miała bezpośredni wpływ na decyzję o rezygnacji z pracy części członków zespołu. Podkreślał on dwukrotnie podczas rozmowy badawczej, iż nie był jedyną osobą, która opuściła to miejsce pracy z uwagi na nowy sposób przywództwa. W wymiarze etycznym umieścić można również wyznanie rozmówcy dotyczące doświadczenia mobbingu ze strony przełożonego, które analizuję w innej części rozprawy.

Drugim czynnikiem była zaś ocena merytoryczna sposobu zarządzania organizacją. Badana osoba zwróciła zatem uwagę nie tylko na czynniki osobowościowe oraz wybory etyczne liderów, lecz również na brak odpowiednich umiejętności pozwalających na wykorzystanie i rozwój potencjału organizacji. Z uwagi na szybki wzrost organizacji (znaczne podwyższenie jej przychodów i liczby członków w stosunkowo krótkim czasie) potrzeby

organizacyjne uległy przemianom. Niemniej jednak, w oczach rozmówcy, zabrakło odpowiedniej strategii oraz wiedzy, by optymalnie zarządzać zmianą, która dokonała się w organizacji. Podsumowując kilka przyczyn prowadzących do zakończenia wieloletniej współpracy z daną NGO, rozmówca powiedział:

Frustracja wynikająca ze złego zarządzania [...] związana właśnie z dużym wzrostem i gdzieś tam z tym, że kadra zarządzająca nie umie tego ogarnąć od strony menedżerskiej [R1].

Jako podsumowanie warto podkreślić, iż w innej części wywiadu rozmówca podkreślał jego – mimo negatywnych doświadczeń związanych z przywództwem w organizacji – niezachwianą wiarę w istotność działań oraz misji samej organizacji, a także silne osobiste przywiązanie do tej organizacji.

Kolejny rozmówca zwracał uwagę na zmianę postrzegania organizacji oraz spadek motywacji do pracy będące konsekwencją zmiany lidera. Co istotne, w odróżnieniu od pozostałych analizowanych wypowiedzi nie mamy tu do czynienia z jednoznacznie negatywną oceną nowego przywództwa. Badana osoba w swoich wypowiedziach idealizowała niejako uprzedniego lidera – „szefa”, zwracając uwagę na wiele pozytywnych cech, którymi się charakteryzował. Jego rezygnacja, choć nie pociągnęła za sobą radykalnych zmian „na gorsze”, skłoniła rozmówcę do redefinicji swojego zaangażowania. W jego oczach lider organizacji, z którym miał okazję współpracować, był charyzmatyczną postacią, która wykazywała się dużą wrażliwością, elastycznością i otwartością podczas zarządzania personelem i organizacją:

były zmiany personalne, jeśli chodzi o management, co też przyczyniło się do innego postrzegania przeze mnie [nazwa organizacji]. Wydaje mi się, że zmiana ludzi wpłynęła na podjęcie decyzji, że jednak potrzebuję czegoś innego [...]. Gdy zaczynałem pracę z [nazwa organizacji], miałem niesamowitego szefa, który [...] był osobą

ekspresyjną, bardzo otwartą, miałem z nim niesamowicie pozytywną relację [R29].

Odejście przełożonego stanowiło rodzaj cezury, po której zmianie uległ zespół (*razem z nim odeszło też parę innych osób*). Choć badany podkreślał, że nowi członkowie zespołu także wnieśli pozytywną wartość do organizacji:

to głębokość więzi między pracownikami oraz podejście do wykonywanej pracy były czynnikiem różnicującym dwa okresy zaangażowania w organizacji: To była zupełnie inna energia, to były zupełnie inne osoby i inaczej się z nimi współpracowało. Trudniej było te więzi nawiązać. [...] Nowe osoby były dużo bardziej formalne, chciały się trzymać procesów i to wręcz utrudniło bardzo innowacyjne, kreatywne działania [...]. Wymogi formalne, które w mojej opinii nie były potrzebne, były cały czas dokładane, żeby sformalizować każdy element naszej pracy [R29].

Badany podkreślał zatem nadmierną w jego ocenie formalizację czy wręcz biurokratyzację pracy, które stanowić miały przeszkodę w realizacji działań kreatywnych i innowacyjnych. Otwartość oraz elastyczność poprzedniego przełożonego – lidera organizacji umożliwiały i niejako sprzyjały bardziej nowatorskim inicjatywom, budując określoną kulturę organizacyjną. Jego odejście, a także szersza zmiana kadry przyczyniły się zaś do pewnej ewolucji w kulturze organizacyjnej. Dla rozmówcy opisane czynniki organizacyjne, w połączeniu z aspektami indywidualnymi (nowy etap życia, nowe zobowiązania) doprowadziły do stopniowej rezygnacji z zaangażowania na rzecz danej organizacji. Przemiany organizacji oraz przywództwa nie były jednakże w tym wywiadzie przedmiotem ostrej, emocjonalnej krytyki czy źródłem frustracji i napięć. Badany zdawał się akceptować inne metody zarządzania oraz wartości, odczuwał jedynie osobistą preferencję wobec pierwotnej kultury organizacyjnej. Pożegnanie z daną organizacją odbyło się zatem w tym przypadku „bezkonfliktowo”,

było stopniowym procesem wygaszania swojego zaangażowania, z którym zarówno przedstawiciele organizacji, jak i badana osoba bez przeszkód się pogodziły.

W ostatnim analizowanym w tym podrozdziale przypadku rozmówczyni odczuwała napięcie związane z niejasnymi zasadami współpracy między pracownikami a pracodawcą. W jej opinii liderzy organizacji nie poświęcali należytej uwagi potrzebom członków zespołu, ich motywowaniu oraz przygotowaniu do zadań. Na rozmytą odpowiedzialność oraz niepewność dotyczącą przyszłego zatrudnienia w organizacji nałożyły się wysokie oczekiwania względem poziomu zaangażowania oraz liczby godzin pracy pracowników. Co ciekawe, badana w wywiadzie przenosiła część odpowiedzialności za opisaną sytuację na swój niski poziom asertywności:

Nie umiałam rozmawiać z [imię przełożonej]. [...] Nie umiałam jeszcze mówić, że może mi być za ciężko w pracy. Albo że bym czegoś chciała [R31].

Jednocześnie, zdając sobie sprawę z tych indywidualnych ograniczeń, badana osoba podkreśliła, iż liderzy zawiedli jej oczekiwania jako potencjalni mentorzy, doświadczeni przełożeni, którzy dbają o rozwój i dobrostan pracowników oraz interesują się oczekiwaniami swoich podwładnych – szczególnie tych rozpoczynających swoją ścieżkę kariery w trzecim sektorze:

z perspektywy czasu, to myślę, że ja byłam młodym pracownikiem. I może brakowało w organizacji, żeby była taka osoba, która umie takie rzeczy wyłapać. I która usiądzie z pracownikiem i go zapyta, czy jest wszystko ok, i czego ten pracownik oczekuje. I czy nie ma tej pracy za dużo. Bo może wystarczyłaby rozmowa z osobą, która jest ode mnie bardziej doświadczona [...], wydaje mi się, że to by pomogło [R31].

Pewnych kluczowych informacji, dotyczących m.in. kontynuacji współpracy z organizacją, wymiaru etatu oraz zakresu odpowiedzialności, rozmówczyni dowiadywała się w momencie gdy jej napięcie związane z niepewnością co do przyszłości skłaniało ją do samodzielnego podjęcia rozmów na ten temat z przełożoną:

nikt nie rozmawiał ze mną o tym, co będzie dalej. [...] Nie byłam pewna mojej dalszej roli w [nazwa organizacji], czy będą chcieli ze mną dalej współpracować? Miałam ten strach w głowie. I potem pojawiła się informacja, że [imię] odchodzi, więc może bym mogła przejąć jej obowiązki, ale to też wszystko było nowe, bo musiałam się wszystkiego uczyć. [...] Byłam coraz bardziej zestresowana i był taki okres, że nie wiedziałam, co będzie następnego tygodnia w mojej pracy się działo. [...] Pamiętam, że bardzo się złościłam, że nikt ze mną nie rozmawia. I zaczęłyśmy rozmawiać między sobą, między dziewczynami. [...] Chodziłam do [imię przełożonej], żeby porozmawiać, jak to będzie wyglądało, czy będą mnie chcieli zostawić w pracy, kiedy przyjdzie [imię] z urlopu. I wtedy mi mówiła, że tak, oczywiście. Może ona to brała za pewnik, a ja nie [śmiech]. [...] Było to stresujące [R31].

Podsumowując, w tej części przyglądałam się temu, w jaki sposób rozmówcy postrzegali przywództwo oraz procesy decyzyjne w organizacjach pozarządowych, z których odeszli. Wśród analizowanych wywiadów dostrzegam całe spektrum emocji i opinii, poczynając od tęsknoty za wspaniałym liderem, który zmienił miejsce pracy, przez żal z uwagi na niedostateczne dostrzeganie potrzeb pracowników i chaos komunikacyjny, po niechęć wobec nieetycznych zachowań i apodyktycznych liderów organizacji.

6.3. Poziom wynagrodzenia i warunki zatrudnienia

Przedmiotem tej części analizy są niepewność finansowa i niesatysfakcjonujące pensje badanych pracowników NGO-sów. Kwestia zarobków została wspomniana przez 16 badanych, a zatem ponad połowę moich rozmówców. Jednocześnie wśród tej grupy dwie osoby [R2 i R12] były aktywistkami niezwiązanymi zawodowo z organizacjami pozarządowymi – motyw niskich płac został przez nie przywołany jako opinia ukształtowana na podstawie doświadczeń znajomych i dyskursu publicznego oraz zniechęcająca je do podjęcia pracy w organizacjach pozarządowych. Ponadto, jedna osoba [R18] – był to wyjątek na tle grupy badanych – pozytywnie oceniła warunki zatrudnienia w organizacji, z której odeszła. A zatem łącznie 13 z 31 osób badanych negatywnie oceniało poziom wynagrodzenia, które otrzymywało w byłym miejscu pracy.

Co ważne, każda z tych osób podkreślała jednocześnie, że nie był to główny czy jedyny motyw prowadzący do rozstania się z opisywanym miejscem pracy (przynajmniej w okresie, kiedy współpracowały z daną organizacją). Jedynie w jednym wywiadzie [R11] kwestia warunków zatrudnienia oraz poziomu płac stanowiła wiodący motyw rozmowy badawczej.

Z jednej strony niemal połowa badanych wyróżniła ten aspekt jako istotny wśród czynników prowadzących do decyzji o zmianie pracy. Była to zatem często powtarzająca się przesłanka, element łączący znaczącą część badanych osób. Nie dziwi to w kontekście przywoływanych w części teoretycznej pracy dotychczasowych badań trzeciego sektora w Polsce, w świetle których niskie zarobki, niepewność lub niewystarczający poziom finansowania NGO-sów są ważnym problemem wielu organizacji non-profit w kraju (por. m.in. Charycka, Gumkowska i Arczewska 2020, Pałęcka i Płucienniczak 2020, Centrum Obywatelskie Centrum C10 i Instytut Polityk Publicznych 2021). Branża organizacji pozarządowych, równoległe do procesu profesjonalizacji, staje się również miejscem zjawiska określanego przez socjologów mianem

„prekaryzacji pracy” (Charycka, Gumkowska i Arczewska 2019, Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022).

Z szerszej perspektywy izomorfizm (zwłaszcza przymusowy i mimetyczny, według przywoływanej na początku rozprawy typologii) i presja zewnętrzna nakładana na organizacje pozarządowe mogą przyczynić się nie tylko do pozytywnych zjawisk (m.in. wdrażania określonych standardów i norm działania), ale także prowadzić do negatywnych skutków. W świetle przeprowadzonej analizy przejawy izomorfizmu organizacji pozarządowych w Polsce (w postaci urzędowania i komercjalizacji) w odpowiedzi na liczne i nierzadko wewnętrznie sprzeczne oczekiwania oraz cele mogą prowadzić do modyfikacji misji organizacji pozarządowych, depersonalizacji relacji pionowych wewnątrz organizacji, niedoboru zaufania organizacyjnego czy prekaryzacji pracy.

Z drugiej zaś strony w niemal połowie wywiadów kwestia zarobków zupełnie nie wybrzmiała jako przyczyna niezadowolonia z pracy w NGO-sach lub ważny motyw opuszczenia organizacji. Brak otwartości dotyczący rozmów na temat pieniędzy – poziomu wynagrodzeń w NGO-sach – może wynikać z wielu przyczyn. Zdają sobie jednak sprawę, że niepojawienie się kwestii zarobków w 15 z 31 wywiadów nie musi oznaczać, że był to dla tych rozmówców aspekt nieistotny lub nieproblematyczny. To, że prawie połowa badanych nie poruszyła w wywiadach zagadnienia wynagrodzeń, może być wynikiem szerszego, kulturowego zjawiska. Pieniądze, a szczególnie poziom zarobków, bywają w Polsce tematem tabu (Trzcińska 2021) – część moich rozmówców mogła zatem odczuwać niechęć lub zażenowanie na myśl o bezpośredniej, szczerzej rozmowie o poziomie ich wynagrodzeń.

Na tę kwestię nakładają się jeszcze istniejące stereotypy na temat pracowników organizacji pozarządowych, którzy swoją pracę powinni rzekomo wykonywać za darmo (jako pasję czy poświęcenie) bądź traktować pensję jako drugorzędny „dodatek” (poradnik.ngo.pl 2018, Charycka, Gumkowska i Arczewska 2020). Możliwe jest również, że dla części osób, zgodnie z poświęconą podczas wywiadów uwagą i rozłożeniem akcentów w ich wypowiedziach, zarobki nie stanowiły istotnego kryterium oceny ich

pracy w organizacji pozarządowej czy problemu, z którym się zmagali.

Analizę materiału empirycznego pod kątem warunków zatrudnienia w organizacjach pozarządowych uzupełnia także – jednocześnie dodatkowo problematyzując i komplikując ten aspekt – obserwacja, że wielu pracowników NGO-sów ma kilka źródeł przychodów. Po pierwsze, praca projektowa w organizacjach pozarządowych w Polsce sprzyja zatrudnianiu na umowy cywilno-prawne bądź umowy w niepełnym wymiarze czasowym. Po drugie, część moich rozmówców wprost przyznała, że z uwagi na inne zobowiązania czy etap życia (np. łączenie pracy w NGO ze studiami, opieką nad dziećmi bądź zleceniami od innych organizacji) zarobki w organizacji pozarządowej nie były jedynym źródłem przychodów, a sam wymiar pracy nierzadko – przynajmniej „na papierze” – nie opiewał na pełen etat. W kilku wywiadach dotyczących warunków wynagrodzenia powtarzały się słowa klucze: „minimalna krajowa”, praca „za minimalną”, „śmieciówka”, „praca na zlecenie”, a trzech rozmówców przyznało, że utrzymywało się dzięki stypendium uzupełniającym przychody z pracy w NGO.

Co ciekawe, nawet wśród badanych, którzy podkreślali kwestie wynagrodzenia oraz warunki zatrudnienia, niemalże u wszystkich (pominąwszy tylko R11) były to zaledwie jedne z wielu „elementów składowych” przyczyniających się do decyzji o opuszczeniu miejsca pracy.

Istotnym faktem uzupełniającym obraz analizowanej sytuacji jest to, że w scenariuszu wywiadu skupiłam się, zgodnie z metodologicznymi zasadami, na pytaniach otwartych, niesugerujących. A zatem w rozmowach badawczych nie padło bezpośrednio pytanie o to, czy kwestie finansowe były przyczyną odejścia lub problematycznym aspektem współpracy z NGO.

Pierwsza rozmówczyni, dla której wiodącą przyczyną opuszczenia organizacji pozarządowej była toksyczna atmosfera powstała po zmianie osób na stanowiskach kierowniczych w organizacji, w tym mobbing, którego doświadczyła ze strony nowego przełożonego, a także nieetyczne decyzje kierownictwa i nastroj

braku zaufania w relacjach pionowych – wspomniała również, że odczuwała frustrację związaną z:

niskimi zarobkami, bo ja akurat się zajmowałam dużo marketingiem internetowym i to jest taka działka, która wymaga wiedzy specjalistycznej i jednocześnie wiedzy, która jest rozchwytywana na rynku for profit [R1].

Niskie zarobki w organizacji pozarządowej stały się przedmiotem porównania, wypadając – na tle sektora prywatnego – nieatrakcyjnie. Gdy punktem odniesienia rozmówczyni uczyniła biznes, odczuwała frustrację z nieadekwatnego wynagrodzenia jej unikalnych na rynku pracy kompetencji. Świadomość ta zdawała się również pogłębiać wraz z nabywaniem kolejnych lat doświadczeń zawodowych w dużej NGO.

Ponadto, rozmówczyni podczas wywiadu podzieliła się szerszą refleksją na temat warunków zatrudnienia w organizacjach pozarządowych:

pracownicy trzeciego sektora powinni być dobrze wynagradzani, bo mają odpowiedzialne zadania. [...] nigdy to nie będą pensje jak w sektorze prywatnym – i uważam, że należy tępić wszelkie nadużycia, jakieś horrendalne prowizje [...], ale normalne, dobre wynagrodzenie, praca na etat, ubezpieczenie [...] to jest jak najbardziej ok [R1].

Dwa czynniki zdawały się mieć szczególne znaczenie w przypadku tej rozmówczyni. Po pierwsze, jej wieloletnie doświadczenie współpracy z dużą, rozpoznawalną organizacją, na odpowiedzialnym stanowisku sprawiło, że potrafiła docenić rolę i zakres wiedzy, którą wykorzystywała w dawnej pracy. Istotną rolę odkrywała niewątpliwie także określona tematyka działania – zarówno w wymiarze osobistym (marketing internetowy), jak i organizacyjnym (NGO zajmująca się pomocą humanitarną, która wiąże się z bezpośrednim wpływem na ludzkie życie i zdrowie).

Obszar działalności organizacji, którą opuściła, niejako wykupił konieczność odpowiedniego zadbania o pracowników przez pracodawcę. Stabilne wynagrodzenie, umowa o pracę, ubezpieczenie medyczne, wsparcie psychologiczne, a także dobra, wzmacniająca atmosfera w środowisku pracy odgrywać mogły szczególnie istotną rolę w organizacji udzielającej pomocy humanitarnej – a zatem pomocy wymagającej odpowiedniego przeszkolenia, przygotowania psychologicznego i merytorycznego, odporności psychicznej. Jednocześnie rozmówczynie odnotowały podczas wywiadu bariery oraz nieetyczne praktyki, z którymi sama spotkała się w poprzednim miejscu pracy (ukrywane przed darczyńcami *nadużycia czy horrendalne prowizje*).

Druga i dwunasta rozmówczynie należały do odrębnej grupy badanych – grupy odniesienia, którą stanowiły osoby zaangażowane wyłącznie w nieformalne inicjatywy oddolne, niezwiązane zawodowo z żadną zarejestrowaną organizacją pozarządową. Co ciekawe, rozmowy z nimi nasuwają refleksję, że ich uogólniona opinia na temat warunków zatrudnienia w fundacjach i stowarzyszeniach miała wpływ na ich decyzje o dalszym życiu zawodowym. Z uwagi na negatywną percepcję warunków pracy w NGO-sach osoby badane z góry „skreśliły” ten typ organizacji z listy ich potencjalnych pracodawców. Oto ich mocne, niemalże zbieżne skojarzenia – wyobrażenia tego, jak wyglądałaby praca zarobkowa w organizacji pozarządowej:

Będzie masa frustrującej pracy często. Nie... raczej nie wiąże przyszłości z NGO-sami, właśnie dlatego, że te rzeczy, które chcę robić społecznie, chcę robić dla siebie i dla ludzi, którzy się w to zaangażują, a nie sfrustrować się tym... Mieć w głowie, że ja to robię społecznie i nie dla pieniędzy, a nie robić mnóstwo rzeczy, dostawać za to pieniądze, ale nieadekwatne do włożonej pracy [...]. Społeczne rzeczy robię dla siebie i dla społeczności, a zarabiać mogę na czym innym [R2]; pracuje się ciężiej niż w komercyjnych firmach, za dużo mniejsze pieniądze, w których są znacznie trudniejsze relacje międzyludzkie,

bo są szantażowani po prostu tym, że muszą oddać życie dla idei, dla której pracują [R12].

Badane aktywistki znajdowały satysfakcję w działaniu na rzecz nieformalnych inicjatyw oddolnych, które w żaden sposób nie było powiązane ze źródłem zarobków. W wywiadach wybrzmiały nacechowane emocjonalnie postawy nieufności i sceptycyzmu wobec pracy zawodowej w NGO-sach. Rozmówczynie pośrednio wyrażały także niejako „wyższość” opartej na wolontariacie, oddolnej działalności aktywistycznej nad „zawodowym pomaganiem”. Dostrzegłam rodzaj niepokoju czy niezgody na to, by łączyć pasję działania na rzecz innych z głównym źródłem przychodów. Rodzaj napięcia i problemów, jakie to połączenie potencjalnie za sobą niesie, wyrażali również byli pracownicy NGO-sów [R3, R5, R19, R24], jak chociażby:

wolę mieć dobrze płatną pracę zarobkową i robić coś, kiedy tylko mogę – jest to kwestia tylko i wyłącznie czysto emocjonalna, żeby była jasność – niż zajmować się tym, co robię teraz, i gdyby było to płatne [R3].

Na tym tle wyróżnia się wypowiedź innej rozmówczynie – dawniej pracowniczką organizacji pozarządowej, która podkreślała, że w tej pracy:

są dobre rzeczy, czyli... oderwanie pracy od pieniędzy, [...] przekonanie, że robi się coś dlatego, że jest ważne, a nie tylko dlatego, że za to dostaję pieniądze [R23].

A zatem ten sam rodzaj sytuacji, powiązania pasji, etosu, poczucia misji z pracą zarobkową dla szczęścia rozmówców [R2, R3, R5, R12, R19, R24] postrzegany był jako zagrożenie, przez pryzmat negatywnych konsekwencji, ale przez jedną z rozmówczyń – jako mocna strona, zaleta tego typu pracy.

Trzecia rozmówczynie przedstawiła w trakcie wywiadu zarówno opis jednostkowej sytuacji, jak i refleksje o organizacjach

pozarządowych w Polsce w kontekście wynagrodzeń. W odniesieniu do własnej sytuacji, opisując końcowy etap współpracy z organizacją, przyznała:

szłam też tam dla atmosfery. Trochę nie dla zarobków, bo te zarobki były bądź co bądź niskie [...]. Finalnie nie miałam wystarczającego finansowania, żeby znosić takie warunki [R3].

Gdy atmosfera pracy w organizacji uległa pogorszeniu, aspekt niskich zarobków niejako wysunął się na pierwszy plan. Innymi słowy, dopóki rozmówczyni czerpała radość i satysfakcję związaną z twórczym, opartym na zaufaniu miejscem pracy, stosunkowo niskich zarobków nie odczuwała jako ciężar czy codzienny dylemat. Jednakże powrót jednej z liderek danej NGO, prowadzący do ochłodzenia relacji pionowych i poziomych, większej kontroli zespołu, redukcji zakresu odpowiedzialności oraz wpływu rozmówczyni, a także poczucia braku wzajemnego zaufania, sprawił, że wielkość wynagrodzenia stała się źródłem frustracji badanej osoby. Był to jeden z przykładów powtarzających się w moich wywiadach wątków, że wynagrodzenie stawało się problemem dopiero w połączeniu z innymi trudnościami, które odczuwali w organizacji. Zarobki nie stanowiły celu samego w sobie czy głównej motywacji, by rozpocząć bądź zrezygnować ze współpracy z daną organizacją. Jednakże szerszy kontekst, szczególnie organizacyjny (problemy w zarządzaniu, atmosfera w zespole, etyka działań, zakres zadań, niepewność czy zmienność typu zatrudnienia) rzutował na ich postawę i dostrzeganie potencjalnie problematycznego zagadnienia, jakim jest wysokość zarobków i prekaryzacja wielu NGO-sów.

Badana podzieliła się ze mną również swoją refleksją i dylematem związanym z pokutującym w polskim dyskursie stereotypem „społeczników-siłaczy”, oddanych sprawie, nieoczekujących w zamian renumeracji, działających społecznie z uwagi na zainteresowanie danym problemem społecznym. Dyskurs ten, w powiązaniu z pojawiającym się brakiem transparentności w sposobie

zarządzania organizacją, stanowił według rozmówczyni jedną z kluczowych barier w rozwoju organizacji pozarządowych. Prowadzić może także do wykorzystywania „profesjonalnych pomagaczy”, stałych pracowników NGO wykonujących z oddaniem pracę zawodową, a także do jawnych bądź utajonych konfliktów w organizacji. Na pytanie, jak można byłoby zmienić tę sytuację, rozmówczyni odpowiedziała:

nie wiem, jak to zrobić bez zdjęcia narracji, że robimy coś dla ludzi, to jest nasza pasja [...]. Bo jeżeli dajemy coś z siebie, to właściwie dlaczego mają nam za to płacić, tak? [...] to jest bardzo, bardzo duży problem. Mam wrażenie, że to jest trochę takie pytanie: „jak uzdrowić trzeci sektor?”, jak ja to widzę. [...] Natomiast przede wszystkim [...] określone obowiązki i jasno określone wstępy na kolejne poziomy tej struktury i jasno jednak określone kwestie finansowe. [...] W sektorze prywatnym są najpierw pieniądze, a potem chcemy motywować pracownika. A w trzecim sektorze najpierw jest motywacja, a potem są pieniądze. [...] Brak transparentności i jasności [...] z tego powodu, że po prostu stowarzyszenia i fundacje raczej płacą mniej, jest problematyczny. [...] Wciąż jestem na etapie, że trochę tęsknię z jednej strony, a z drugiej strony... problem polega na tym, że w organizacjach, w których nie chodzi o pieniądze, najczęściej chodzi o pieniądze, więc... i one też powodują [...] konflikty [R3].

Niskie płace, brak procedur oraz przejrzystości w podziale płac i obowiązków w NGO to problem, który dostrzegła także kolejna moja rozmówczyni. Zastanawiając się, w jaki sposób usprawnić działanie organizacji pozarządowych w Polsce, przyznała, że chciałaby wprowadzić:

przede wszystkim jakieś procedury, których mi mega w NGO-sach brakuje. [...] Płacić tym pracownikom

naprawdę dobre pieniądze, na umowę o pracę, a nie na śmieciówkach. Ubezpieczenie medyczne [R4].

Wątek ten pojawił się również w wywiadzie z innym byłym pracownikiem NGO, który zwrócił szczególną uwagę na negatywne konsekwencje – na poziomie jednostkowym i organizacyjnym – modelu pracy projektowej:

moje wynagrodzenie wynikało z tego, że byłem koordynatorem jednego z projektów, tyle że w rzeczywistości byłem w wielu innych projektach, w ramach których wykonywałem czynności, które – formalnie rzecz biorąc – powinien robić ktoś, kto był oficjalnie ich koordynatorem. Więc trochę to było zachowanie korupcyjne, trochę to było zachowanie bezsensowne [R5].

W jego opinii nie tyle istotna była wysokość wynagrodzenia, co niejasności w stosunku do tego, kto jest formalnie odpowiedzialny za dany obszar działania bądź projekt organizacji i w jaki sposób obowiązki wykonywane na co dzień przekładają się na zarobki. W innej części wywiadu rozmówca nadmienił także, że – niezgodnie z trybem wykonywania pracy – był zatrudniony na umowę cywilnoprawną (*na śmieciówce*), zamiast na umowę o pracę.

Kolejna badana osoba borykała się przede wszystkim z niepewnością zarobków – ich fluktuacja z miesiąca na miesiąc była źródłem frustracji oraz zmęczenia:

byłam wypalona w takim sensie, że [...] w tym miesiącu masz 8 tysięcy, a następnym miesiącu nie masz nic, przez ileś lat pracy, jest to dość frustrujące [R6].

Z uwagi na trudne warunki pracy (mobbing, niestabilność zarobków, brak jasnych zasad współpracy z organizacją) rozmówczyni dwukrotnie zgłaszała byłego pracodawcę do Państwowej Inspekcji Pracy (dalej również „PIP”). Jednakże, co podkreślam w innej części pracy, osoby w zespole były zatrudnione na umowy

cywilnoprawne, co według rozmówczyni sprawiło, że kontrole PIP nie pociągnęły za sobą żadnych konsekwencji prawnych i ekonomicznych dla danej NGO. Innymi słowy, pomimo proaktywnej postawy zatrudnionej osoby i zgłaszania nieprawidłowości w organizacji, organy państwowe nie reagowały bądź zdecydowały się – z nieznanymi mi przyczyn – nie pociągać pracodawcy do żadnej odpowiedzialności. W wywiadzie tym także zauważyłam stopniowo rosnącą niezgodę na zastaną sytuację: wraz z nabywaniem doświadczenia i kolejnymi miesiącami pracy w danej organizacji rozmówczyni coraz dokuczliwiej odczuwała widoczną niestabilność przychodów oraz brak umowy o pracę.

W kolejnym analizowanym przykładzie kwestia zarobków w organizacji była wiodącym, powtarzającym się kilkukrotnie w trakcie wywiadu aspektem – powodem napięć, konfliktów, frustracji, poczucia niesprawiedliwości i niedoceny, a w konsekwencji – jednym z kluczowych czynników decydujących o zmianie pracy i zatrudnieniu rozmówczyni w sektorze prywatnym. Finanse zostały przez badaną poddane głębokiej refleksji, był to temat gruntownie przemyślany i wywołujący emocjonalną reakcję rozmówczyni. Co ciekawe, podczas wywiadu badana przeanalizowała wysokość wynagrodzenia z trzech różnych punktów widzenia, przyjmując filtr jednostkowy, organizacyjny i systemowy (sektorowy). Analogicznie przywołuję zatem wszystkie trzy perspektywy, począwszy od jej wynagrodzenia i odczuć z tym związanych, po poziom wynagrodzeń innych pracowników w organizacji, którą opisywała, a skończywszy na wypowiedziach odnoszących się do zarobków w polskich organizacjach pozarządowych:

miałam wynagrodzenie 1740 złotych, miałam trzy czwarte etatu. Ale byłam zatrudniona na umowę-zlecenie, nie na umowę o pracę [...]. Teraz, jak o tym myślę, to było naprawdę bardzo niskie wynagrodzenie, [...] takie były wtedy warunki, ja się na nie zgodziłam, takie mi organizacja zaproponowała. No i to się zmieniło po roku pracy, musiałam przejść na umowę o pracę, dostałam podwyżkę. Niedużą, wtedy moje wynagrodzenie przekroczyło chyba

2200 złotych, ale wciąż nie było to dużo. To było bardzo, bardzo mało. Więc z początku, pomimo tego, że wiedziałam, że robię świetne rzeczy i że to jest takie ciekawe i ważne, a ci ludzie są tacy wspaniali, to borykałam się z tym, że pensja w tej organizacji była po prostu bardzo niska. [...] pojawiały się jakieś podwyżki w międzyczasie, ale nigdy to wynagrodzenie nie było dla mnie takie satysfakcjonujące. Na początku o tym nie myślałam, bo oczywiście spełnienie moich marzeń, ale [...] im dłużej tam pracowałam, tym bardziej czułam [...], [że] byłam po prostu prekariuszką, nawet na umowę o pracę [R11].

Ponadto, w wywiadzie pojawił się też opis problemu na styku perspektywy jednostkowej i organizacyjnej: poziom premii rozmówczyni stał się przedmiotem utajonego konfliktu w organizacji, przyczyną niezgody, być może zazdrości innej członkini zespołu:

Wróciłam z tego urlopu, kiedy premie były rozdawane i dostałam tę premię. [...] koleżanka poszła do mojej szefowej i powiedziała, że to jest niesprawiedliwe, że dostałam tę premię, bo przecież mnie nie było. No i moja szefowa zmieniła ją. [...] I bardzo mi się z tego powodu zrobiło przykro, bo pomyślałam sobie, że: [...] okej, walcz o swoje, ale nie zabieraj komuś. Powiedz, że „ja też zasługuję, ja też powinnam dostać”, a nie mów, że „ta osoba nie zasługuje i nie powinna dostać” [R11].

We fragmencie tym odnalazłam echa swoistej idealizacji pracowników organizacji pozarządowych, którzy z uwagi na wybraną ścieżkę zawodową postrzegani byli przez rozmówczynię przez pryzmat wartości i postawy etycznej. Badana osoba kilkakrotnie wspominała, że miała wobec tej grupy wysokie oczekiwania moralne, które w niektórych sytuacjach były w pełni spełnione, w innych zaś – jak w powyższym przykładzie – prowadziły do jej rozczarowania. Co ważne, mamy tu do czynienia z bardzo złożonym, niejednoznacznym biegiem wydarzeń.

Sama rozmówczyni dostrzegała i silnie odczuwała problemy związane z zarobkami w dawnym miejscu pracy: niepewność zatrudnienia, dużą rozpiętość wynagrodzeń, bardzo niski poziom płac większości pracowników. Można przypuszczać, że dylematy te oddziaływały także na jej kolegów i koleżanki z pracy, tworząc potencjalnie atmosferę rywalizacji o ograniczone środki. Choć zatem reakcja członkini zespołu z jednej strony rzeczywiście wydawała się daleka od wyobrażonego „wzorca moralnego”, to być może stanowiła wynik szerszego, organizacyjnego i systemowego problemu, zmęczenia trudnymi warunkami zatrudnienia oraz poczuciem niedoceny.

Oceniając zaś całą organizację, z której rozmówczyni odeszła, przyznała wprost, że w jej opinii:

chyba 90% osób odchodziło z organizacji ze względu na wynagrodzenie. Ja miałam trochę inną motywację, ale wynagrodzenie też było ważnym powodem mojego odejścia. [...] [Osoby z zespołu – przyp. A.B.] bardzo mają dużo energii, zapału do pracy, ale w pewnym momencie stykają się z tym, że to wynagrodzenie jest bardzo niskie. [...] Wiedzieliśmy np. że szefowa zarabia o wiele, wiele więcej niż my. [...] Stopniowo to do mnie docierało i jeżeli chodzi o organizację pozarządową – niesprawiedliwie. Więc tak, znaczna rozpiętość wynagrodzenia. [...] ten temat był bardzo często podnoszony i był powodem frustracji, odejść [R11].

Rozmówczyni pod koniec wywiadu wyraziła swoją opinię dotyczącą organizacji pozarządowych w Polsce (*wynagrodzenie w trzecim sektorze jest niestety bardzo, bardzo niskie*), jak również oceniła kwestię finansów i wynagrodzeń w byłym miejscu pracy w szerszym kontekście – na tle innych NGO-sów:

rozumiem takie coś jak fundusz żelazny, [...] zainwestować w jakąś nieruchomości. [...] Ale pracownicy nie partycypowali w tym, że organizacja na czymś zarabiała. W sensie

nie dostawali żadnych wyższych premii ani niczego. Więc to też było dla mnie takim dużym dysonansem [...]. [nazwa organizacji] było zupełnie innym NGO-sem [...], miało większy budżet, było bardziej stabilne finansowo. Ale jednocześnie większość osób, które znałam, nie miało umowy o pracę [R11].

Wywiad ów wyróżniał się na tle innych z uwagi na fakt, że kwestia zarobków miała tak duże znaczenie, dominowała w rozmowie, choć rozmówczyni jednocześnie podkreślała, że nie był to jedyny czy nawet główny powód odejścia. Skłaniam się ku refleksji, że napięcie pomiędzy relatywnie dużymi zasobami organizacji a sposobem ich zarządzania przez osoby decyzyjne tej NGO prowadziły do utajonych oraz otwartych wewnętrznych konfliktów, niedomówień, pretensji. Brak umów o pracę, pensje członków zespołu na poziomie ówczesnej płacy minimalnej w połączeniu z wiedzą pracowników na temat wysokości (kilkukrotnie wyższej) pensji szefowej organizacji, a także skali rocznych przychodów podkopywały relacje poziome i pionowe oraz prowadziły do wielu odejść pracowników.

Drugi odróżniający się na tle innych wywiad byłej pracowniczki organizacji pozarządowej charakteryzowało zaś docenienie panujących w dawnym miejscu pracy warunków zatrudnienia:

Czas to trochę zweryfikował [oczekiwania i wyobrażenia – przyp. A.B.]. Jak się wchodzi do nowej organizacji, to jednak patrzy się troszkę przez perspektywę takich wartości, które się oferowało w ogłoszeniach pracy, czyli właściwie są pewne filary, które są [...] proponowane, typu [...] dobra praca, tam było ubezpieczenie, [...] dopłaty do ubezpieczenia zdrowotnego i tak dalej, i to było dla mnie ważne na tym etapie [R18].

Chociaż rozmówczyni opisywała rozczarowanie zmianą jej roli i zakresu odpowiedzialności pod koniec współpracy z organizacją, to podstawowe kryteria związane z warunkami

zatrudnienia – takie jak wysokość zarobków, posiadanie umowy o pracę czy pakiet medyczny – zostały zagwarantowane. W tym sensie była to wyjątkowa sytuacja – jedyny wywiad, w którym była pracowniczka NGO chwaliła formalne aspekty zatrudnienia w opisywanym miejscu pracy.

Kolejną rozmówczyni odczuwała brak satysfakcji związanej z zaproponowanymi przez organizację warunkami zatrudnienia. W tym przypadku – paradoksalnie – awans badanej osoby doprowadził do rozczarowania z uwagi na jego formę:

powiedziano mi, że będę szefową nowego zespołu, [...] obiecano mi bardzo dużą podwyżkę, bez mówienia kwoty [...]. Bezpośrednia przełożona powiedziała, że: „o pieniądzach to nie możesz rozmawiać ze mną, musisz rozmawiać z główną szefową. No, ale nie martw się, nie będzie to dwieście złotych”. Jak poszłam rozmawiać z główną szefową o pieniądzach, to dowiedziałam się, że dostanę dwieście pięćdziesiąt brutto złotych. [...] Była to kolejna demotywująca sprawa – pieniądze; nie zgodzono się na zmianę nazwy mojego stanowiska na kierownicze, co chciałam po prostu, żeby rekompensowało mi tę niską podwyżkę, np. możliwością wpisania sobie w CV [R19].

Na dotychczasowe niskie wynagrodzenie nałożył się fakt, że w zamian za objęcie bardziej odpowiedzialnej funkcji rozmówczyni otrzymała niesatysfakcjonującą, symboliczną podwyżkę. Podwójnie problematyczny, a dla badanej osoby głęboko rozczarowujący, był sposób komunikacji przełożonych. Opisana przez rozmówczynię sytuacja wskazuje na problem komunikacyjny między przełożonymi i brak odpowiedzialności za wstępne obietnice złożone pracownikowi – brak słowności liderów organizacji. Potencjalnie pozytywna wiadomość, jaką jest otrzymanie awansu w miejscu pracy, przerodziła się w kłopotliwe wydarzenie. Początkowa niepewność rozmówczyni co do wysokości podwyżki, a następnie zawód związany z niewystarczającą w jej opinii

rekompensatą za podjęcie nowej roli, okazał się jedną z przyczyn późniejszego odejścia.

Inną perspektywę ukazuje następny wywiad – rozmówczynie odczuwała duże przywiązanie do organizacji, identyfikowała się ze swoim uprzednim miejscem pracy. Gdyby nie czynniki zewnętrzne (brak funduszy), według deklaracji badanej jej odejście nie miałoby miejsca:

To [proces odchodzenia – przyp. A.B.] trwało w sumie prawie rok. [...] Jak kolejne wnioski odpadają, to widać, że nadchodzą chude lata. [...] Po paru miesiącach było widać, że nie ma szybkiej perspektywy na poprawę tej sytuacji i na pojawienie się stanowiska dla mnie. [...] A ja też sobie nie wyobrażałam pracy gdzieś indziej, bo moje wcześniejsze wyobrażenie było, że zostaję tam. I nagle to się stało niemożliwe. I coś tam dorywczego na chwilę znalazłam, a potem w październiku osoba z rodziny mnie poleciła do tej firmy [nazwa branży]. Zaczęłam tę pracę, ledwo dokończyłam koordynację tych projektów [...]. I tak się rozeszło [R21].

Podobne odczucia zdawali się w jej ocenie podzielać inni członkowie zespołu tej organizacji. W wywiadzie rozmówczynie podkreślała wiele pozytywnych stron pracy w danej NGO: atmosferę, relacje w zespole i z odbiorcami działań, wagę podejmowanego tematu (wsparcie osób z niepełnosprawnościami), profesjonalizm oraz zaangażowanie osób tworzących organizację. Jednakże na to wspierające, twórcze, pozytywne środowisko pracy negatywnie rzutowała niepewność zatrudnienia. Rotacja pracowników oraz decyzje o odejściu z organizacji w oczach rozmówczynie wynikały głównie z braku stabilności finansowej:

Nie było tak, że ludzie [...] odchodzili ze względu na organizację. Na przykład częstym powodem odejść było to, że ktoś brał kredyt i potrzebował pracy na długi okres, a nie tylko od projektu do projektu. Nawet jeśli w tym okresie

te projekty faktycznie szły jeden za drugim, no to jest taka niepewność i niewiadoma, czy się będzie zarabiał tylko z tego powodu. Bo tak emocjonalnie i zawodowo wykonywanie tej pracy merytorycznej – to chciałyby zostać, ale nie mogły z takich powodów [R21].

Kolejny wywiad byłej pracowniczki NGO dotyczył przede wszystkim relacji pionowych w organizacji. Jednocześnie pod koniec rozmowy badawczej rozmówczynie wskazała również na bardzo niskie wynagrodzenia:

W momencie, w którym przestało mnie to interesować, ale też przestało interesować masę innych ludzi, którym się po prostu znudziło tyranie za darmo, to nagle wtedy pojawiła się szansa, żeby zarobić moje 700 czy tam 800 złotych na pół etatu. I to jest przykre [R22].

Badana w mocnych słowach podsumowała tryb pracy oraz wysokość pensji (*tyranie za darmo*). W wywiadzie tym, niestety, wybrzmiewał żal czy niesmak towarzyszący wspomnieniu współpracy z daną organizacją. Co istotne, dla tej rozmówczynie także bardzo bliska była misja i cel działalności samej organizacji, lecz warunki pracy oraz przede wszystkim sposób zarządzania organizacją (opisany szerzej w innej części rozprawy) skłoniły ją do odejścia.

Wątek ograniczonych zasobów organizacji pozarządowych oraz niestabilności źródeł przychodów poruszyła kolejna osoba:

dużo mówi się o zatrudnieniu w trzecim sektorze, taka przykra dla mnie sytuacja, że kiedy ja byłam w połowie ciąży i wiedziałam, że będę odchodzić [...], to próbowałam znaleźć właściwych zastępców. [...] I taka osoba się pojawiła, ja ją wybrałam, ja ją przeszkoliłam, ja ją wprowadzałam we wszystko, ale niestety w międzyczasie [...], napisaliśmy wniosek [...], który miał być gwarancją kontynuacji jakichś tam działań i go nie dostaliśmy. W rezultacie

ta osoba odeszła do innej organizacji. I no i ja przez to zostałam bez następczyni u siebie w organizacji. Ta dziura nie została do dzisiaj zapełniona [...], to pokazuje czasem rzeczywistość NGO, które się tylko na grantach opierają [R23].

Początek wypowiedzi (*dużo mówi się o zatrudnieniu w trzecim sektorze*) wskazuje wyraźnie, że rozmówczyni umieściła swój indywidualny przypadek w szerszym kontekście, jako egemplifikację problemów, z którym zmagają się wiele innych organizacji pozarządowych. Dostrzegłam w tej rozmowie zarówno problem jednostkowy (niewykorzystana osobista „spuścizna” pracowniczki), organizacyjny (podjęcie decyzji o zatrudnieniu nowej osoby w sytuacji braku zabezpieczonych środków na jej etat), jak i systemowy (duża zależność organizacji pozarządowych od zewnętrznych źródeł finansowania, „grantoza”). Badana osoba emocjonalnie przeżyła opisywaną sytuację, odczuwała żal z uwagi na zmarnowany potencjał, którym była inwestycja w człowieka – kapitał ludzki organizacji – który w krótkim czasie był zmuszony do pożegnania się z organizacją. Jednocześnie cytaty te pokazują dylematy, przed którymi staje wiele NGO-sów: czy – aby zapewnić ciągłość działań – zatrudniać nowe osoby, nawet w sytuacji niepewności co do funduszy mających pokryć w dalszej perspektywie pensje tych pracowników?

Z jednej strony można to rozpatrywać w kategoriach braku strategicznego, długofalowego podejścia do zarządzania organizacją. Postawa ta nasuwa także pytanie o szacunek i odpowiedzialność wobec swoich pracowników („najpierw zatrudnimy, a potem zobaczymy, na jak długo nam starczy środków na utrzymanie tego etatu”). Z drugiej zaś strony zarówno wspomniane w części teoretycznej rozprawy badania reprezentatywne nad organizacjami pozarządowymi, jak również analiza przeprowadzonych przeze mnie wywiadów skłaniają do refleksji, że są to decyzje, przed którymi staje wiele NGO-sów w kraju.

Ciekawą perspektywę na tle dotychczasowych analiz przedstawiała kolejna z badanych osób. W doświadczeniu współpracy

z organizacją pozytywnie zaskoczyły ją dwa aspekty: po pierwsze, niemal natychmiastowe zatrudnienie (bez okresu próbnego czy „przejściowego” w postaci wolontariatu, stażu itp.) oraz otrzymanie umowy o pracę. Jednocześnie skala wynagrodzenia odpowiadała wówczas minimalnej krajowej pensji:

nie pracowałam jako wolontariuszka, ja już od razu miałam płacone. [...] I oczywiście ta minimalna, [...] to było w rodzaju 1000 złotych miesięcznie. To była ta skala wynagradzania. Natomiast to chyba była moja pierwsza praca na etat, bo wcześniej pracowałam tylko na zlecenia [R24].

W opinii innego rozmówcy wyzwaniem dla części organizacji są nawet drobne wydatki (przywoływany druk plakatów), nie wspominając o wynagrodzeniach stałych pracowników:

dużym wyzwaniem jest finansowanie i też za każdym razem, gdy chcieliśmy więcej działać, musieliśmy walczyć o jakiegokolwiek dofinansowanie na każde działanie, nawet czasami na wydrukowanie plakatów [R29].

Warto przy tym zwrócić uwagę na silnie nacechowane emocjonalnie słownictwo (*walka*) – badany opisywał zatem rodzaj nieustannego wysiłku związanego z konkurencją o ograniczone zasoby, z którym boryka się wiele organizacji pozarządowych. Przy czym rozmówca bardzo pozytywnie wspominał swoją pracę na rzecz pożytku publicznego, podkreślał w wywiadzie głównie pozytywne aspekty tego doświadczenia. Jednocześnie przyznał, że zaangażowanie to miało dla niego ograniczony w czasie wymiar:

względem każdego doświadczenia z organizacjami społecznymi, jakie miałem w życiu, największym wyzwaniem jest znalezienie czasu [...]. Musiałem podjąć decyzję, czy jednak chcę dalej kontynuować te działania, czy też muszę je sfinalizować po to, żeby pracować na pełny etat

i bardziej skupić się na życiu czy rozwoju zawodowym [...]. [R29].

Zatem jeszcze jedna badana osoba dostrzegła problem, jakim są niskie wynagrodzenia i niestabilność finansowa organizacji non-profit. Choć rozmówca doceniał wkład tychże organizacji w czynienie dobra, darzył dużym szacunkiem społeczników, w pewnym momencie życia stopniowo wygaszał zaangażowanie w projekty społeczne, by móc w pełni oddać się innej ścieżce – karierze zawodowej w sektorze prywatnym.

Ostatni analizowany w tym podrozdziale przypadek odnosił się zarówno do szerszej sytuacji sposobu i skali wynagrodzeń w polskich organizacjach pozarządowych, jak również wyzwania, jakim była ograniczona otwartość w komunikacji dotyczącej poziomu zarobków w miejscu pracy i jego przyczyn:

zaczęłam się dowiadywać, ile moi znajomi ze studiów zarabiają, a ile ja zarabiam. Zaczęłam porównywać, co ja robię, a co oni robią. I pomyślałam sobie: „kurczę, mogę zarabiać znacznie więcej z moim wykształceniem i robiąc w sumie mniej nawet tak naprawdę”. [...] Zaczęłam też odkrywać, jakie pensje są [w danej organizacji – przyp. A.B.] [...]. Poprosiłam wtedy o podwyżkę. Właśnie na takiej złości i takim poczuciu, że jest tego dużo, a nie zarabiam wystarczająco. I pamiętam, że usłyszałam, że nie ma budżetu na tę podwyżkę. A jednocześnie czułam, że to nie jest prawda. Nikt ze mną o tym nie rozmawiał, a ja wiedziałam, że odchodzi osoba, której stanowisko mam przejąć, i wiedziałam, ile zarabiała, więc... Pamiętam, że czułam się taka oszukiwana i [...] niedoceniona, i przeciążona [R31].

Czynnikiem mobilizującym dla rozmówczyny było porównanie swoich zarobków z zarobkami innych – czy to osób w danej organizacji pozarządowej, czy to znajomych o tym samym wykształceniu, pracujących w innej branży. Umieszczenie swoich zarobków na

szerszym tle wzbudziło w badanej osobie poczucie niedoceny, frustrację wynikającą z niewystarczającego i niesprawiedliwego – w jej ocenie – poziomu wynagrodzenia. Problematyczny mógł być fakt, że ta samoocena porównawcza wypadła negatywnie.

Co ważne, rozmówczynie w innej części wywiadu przyznała, że miała zastąpić na stanowisku osobę o dużo większym doświadczeniu zawodowym i dłużej pracującą w danej organizacji. Być może zatem była to uzasadniona przyczyna, dla której przełożeni zaproponowali jej niższe wynagrodzenie (na początku jej drogi zawodowej w tym obszarze). Jednocześnie przełożeni organizacji w opinii mojej rozmówczynie nie podali jej przyczyn, a wręcz ucinali czy, jak się wydaje, unikali bezpośredniej rozmowy o zarobkach. Inną potencjalną przyczyną mogła być rzeczywista zmiana skali budżetu organizacji (*chude lata*). Refleksja płynąca także z tej historii dotyczy tego, że poświęcenie czasu ze strony liderów organizacji na kilka empatycznych rozmów z młodą pracowniczką mogłoby wzmocnić wzajemne zaufanie i zrozumienie, a nawet być może sprawić, że jej stosunek wobec organizacji uległby zmianie.

Co ważne, po początkowym okresie zauroczenia organizacją stopniowo, podczas nabywania kolejnych doświadczeń i konfrontacji swoich warunków pracy z innymi osobami, rozmówczynie zaczęła dostrzegać pewne braki czy niedociągnięcia w pracy w opisywanej organizacji.

Podsumowując, ponad połowa moich badanych odniosła się w wywiadach bezpośrednio do wysokości zarobków oraz szerzej – warunków zatrudnienia. Aż 13 osób – byłych pracowników – negatywnie oceniało ten aspekt pracy w NGO. Analogicznie jak w przywoływanych w części teoretycznej badaniach reprezentatywnych nad organizacjami pozarządowymi w Polsce (por. m.in. Charycka, Gumkowska i Arczewska 2019, Charycka, Gumkowska i Arczewska 2020, Pałęcka i Płucienniczak 2020, Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022, Centrum Obywatelskie Centrum C10 i Instytut Polityk Publicznych 2021, Główny Urząd Statystyczny 2021, 2022) problematyczne dla moich rozmówców okazały się kwestie niskich płac (zwłaszcza na tle sektora prywatnego), brak przejrzystości wynagrodzeń i obowiązków

poszczególnych pracowników w organizacji, działanie w dużej mierze oparte na modelu pracy projektowej, a wraz z nim – niska stabilność zatrudnienia oraz nadużywanie umów cywilnoprawnych wobec stałych, długoletnich członków zespołu danej NGO.

Ograniczone zasoby organizacji pozarządowych, a także relatywnie wysoka zależność od zewnętrznych źródeł finansowania o charakterze nierynkowym (szczególnie środków publicznych) sprawiają, że na poziomie poszczególnych organizacji niewygórowane oczekiwania pracowników (umowa o pracę, ubezpieczenie medyczne, jasny podział zadań i wynagrodzeń) urastają do rangi niespełnionych marzeń bądź zawiedzionych nadziei. A zatem, w szerszym ujęciu, rozmówcy zwracali uwagę na przejawy izomorfizmu, szczególnie w kontekście zdobywania środków przez organizacje pozarządowe w kraju. Analiza materiału empirycznego ujawniła głównie negatywne społeczne skutki komercjalizacji i urzędowania badanych NGO-sów, w tym depersonalizację relacji pionowych w tychże organizacjach, niewystarczającą dbałość o prawa pracownicze oraz prekaryzację pracy.

6.4. Kultura milczenia w organizacji

W tej części rozprawy przybliżam nieoczekiwany aspekt kultury organizacyjnej, który ujawnił się w siedmiu spośród przeprowadzonych przeze mnie wywiadów. Szczegółowa analiza materiału skłoniła mnie do refleksji, że w co najmniej siedmiu organizacjach pozarządowych, w których działali moi rozmówcy, panowała tzw. kultura milczenia. Koncepcja kultury milczenia w organizacji zyskała popularność na początku XXI wieku, m.in. za sprawą anglojęzycznego artykułu autorstwa Elizabeth Morrison i Frances Milliken *Milczenie organizacyjne: bariera na drodze do zmian i rozwoju w pluralistycznym świecie*. Autorki określają je jako „kolektywny fenomen, w którym pracownicy nie ujawniają opinii o potencjalnych problemach organizacyjnych” (2000, za: Filas 2019).

Kluczowy jest fakt powstrzymywania się pracowników od opinii na temat kwestii dostrzeżonych w sposobie działania organizacji wobec członków zespołu (liderów, przełożonych), którzy mogliby wpłynąć na zmianę wewnątrz organizacji. Milczenie w organizacji często dotyczy zatem relacji pionowych – co zaobserwowałam również w przeprowadzonych wywiadach. Ponadto, wynika nierzadko z braku wiary w możliwość zmiany, poczucia, że jednostkowy głos nie ma znaczenia – zostanie zignorowany, wyśmiany, a w skrajnych przypadkach nawet – ukarany poprzez zwolnienie z pracy bądź degradację. Kalina Grzesiuk podkreśla, że wiele miejsc pracy „nawet w niezamierzony sposób przekazuje przesłanie, iż milczenie, rozumiane jako »niewychodzenie przed szereg«, jest dla pracowników strategią bezpieczniejszą” (2014: 157). W wywiadach, które analizuję w tej części rozprawy, mamy do czynienia zarówno z sytuacjami, gdy rozmówcy świadomie podejmowali decyzję o „zachowaniu milczenia” (ang. *being silent*), jak i gdy „byli uciszani” (ang. *being silenced*) przez przełożonych (por. Fivush 2010).

W literaturze przywołuje się listę zdarzeń, wobec których zachowuje się milczenie w organizacji – należą do nich głównie zagadnienia personalne, zagadnienia odnoszące się do rozwoju organizacji, a także kwestie związane bezpośrednio z organizacją (np. kompetencje przełożonych czy współpracowników bądź problemy dotyczące procesów organizacyjnych) (Moczulska i Stankiewicz 2008). Istotne znaczenie mają powody kształtowania się kultury milczenia w organizacji. Krystyna Adamska na podstawie istniejących badań wymienia kluczowe czynniki o charakterze kolektywnym (społeczne i organizacyjne), które mogą sprzyjać milczeniu w organizacji. Należą do nich – na poziomie społecznym: konformizm wynikający z potrzeby akceptacji przez grupę, rozproszenie odpowiedzialności oraz klimat organizacyjny – brak wartości prowadzących do budowy wzajemnego zaufania w zespole. Wśród czynników organizacyjnych wskazuje się zaś problemy wynikające z funkcjonowania grup zadaniowych, miejsce zajmowane w strukturze organizacyjnej, rodzaj umowy

o pracę, kultura oparta na unikaniu konfrontacji, jak również promowane w organizacji cechy i postawy (2015).

Zaś do potwierdzonych empirycznie czynników, które przełamują milczenie w organizacji, należą: styl zarządzania i otwartość komunikacyjna liderów, osobowość pracowników i przełożonych, atmosfera grupowa, jakość relacji pionowych oraz zaufanie w tych relacjach. Dzięki przejrzystości procedur, organizacji formalnych kanałów informacji, a także tworzeniu warunków do autonomicznego działania pracowników ograniczeniu ulega kultura milczenia w organizacji (Adamska 2015).

Jak podkreśla Agnieszka Żur, w miejscach pracy stosujących model otwartej komunikacji „istnieje przestrzeń do żywej wymiany wiedzy, uwag, pomysłów, problemów. Jednocześnie współlistnieje ze sobą wiele nadawców publiczności oraz wysokie zróżnicowanie kanałów i form komunikacji. Komunikacja formalna w wysokim stopniu pokrywa się z komunikacją nieformalną. Obowiązuje zasada: im więcej komunikacji, tym lepiej” (2013: 178). Sylwia Filas dodaje, iż kluczowa jest „nie tylko ilość przekazywanych informacji (im większa, tym mniejszy stopień niepewności wśród pracowników), ale również ich jakość, czyli dokładność, przydatność oraz aktualność” (2019).

Pracownicy oczekują od przełożonych jasnych komunikatów dotyczących strategicznych decyzji, sytuacji finansowej, zmian w organizacji czy zasad wynagradzania i możliwości rozwoju (Filas 2019) – jednakże, jak ukazują moje badania, były to aspekty komunikacji często nieobecne lub lekceważone przez liderów badanych NGO-sów. Otwarta, oparta na wzajemnym zaufaniu relacja między przełożonymi i podwładnymi w organizacji umożliwia budowanie koalicji wokół nowych idei i rozwiązań (Grzesiuk 2014), a także przyczynia się do dwustronnego uczenia się i rozwoju (Glińska-Neweś 2017).

Badania wskazują, że kultura milczenia w organizacji prowadzi do wielu negatywnych konsekwencji, począwszy od obniżenia kreatywności, innowacyjności i efektywności działania, a skończywszy na – kluczowych w kontekście mojej rozprawy – wypaleniu zawodowym oraz wzmożonej chęci opuszczenia organizacji przez

pracowników (Beer i Eisenstat 2000, Hays-Thomas 2003, Perlow i Williams 2003, Vakola i Bourades 2005, Knoll i van Dick 2013, Tahmasebi, Sobhanipour i Aghaziarati 2013, Adamska 2016). Co więcej, konieczność zachowania milczenia¹⁴ – co pokazują przeprowadzone przeze mnie wywiady – wiązała się także z poczuciem poniżenia i złości, osłabiała relacje z innymi, m.in. z uwagi na rozwój wzajemnej nieufności i przypisywanie innym złych intencji (Grzesiuk 2014: 159).

Punktem wspólnym wszystkich koncepcji jest zwrócenie uwagi na nierówności panujące w danej grupie społecznej, przyczyniające się do braku otwartości oraz zaufania w danej strukturze. Odnosząc kulturę milczenia w organizacji do sfery moich badań, wydaje się, że istnieje co najmniej kilka czynników systemowych dotyczących kontekstu, w którym funkcjonują polskie organizacje pozarządowe, przyczyniających się do powstawania lub utrzymywania się kultury milczenia w poszczególnych organizacjach.

Po pierwsze, rywalizacja o ograniczone zasoby, trudność w zdobyciu środków finansujących działalność organizacji połączone z ubieganiem się o fundusze zewnętrzne (od darczyńców, grantodawców, sponsorów) może wzmacniać (moim zdaniem mylne i krótkowzroczne) poczucie konieczności „wybielania” organizacji

¹⁴ Co ciekawe, w naukach społecznych kultura milczenia od kilku dekad ma także inny, istotny kontekst. Była ona przywoływana m.in. przez brazylijskiego pedagoga Paula Freirę w jego kluczowej książce *Pedagogia uciśnionych* w ramach dyskusji nad kulturowymi przyczynami i uwarunkowaniami ubóstwa. Kultura milczenia w tym ujęciu to elementy systemu zależności i wyzysku biednych przez bogatych. Dominacja zamożnych i pozbawienie własnego głosu ubogich pozwala utrzymać systemowe ramy dominacji (Freire 2006; Sarnacki 2012). W polskich rozważaniach nad nierównościami społecznymi także pojawia się wątek milczenia, które „nie jest zwykłą nieobecnością mowy. Jest jej brakiem w przestrzeni, gdzie mowa może w ogóle się pojawić” (Kot 2012: 108). Według Moniki Oliwy-Ciesielskiej ten typ milczenia jest „wynikiem przymusowego wykluczenia z rozmowy, dialogu, wymiany informacji. Które pozbawia go podmiotowości, możliwości zakomunikowania swojej perspektywy doświadczeń” (2021: 88). Innymi słowy, istnieje fenomen tzw. milczenia społeczno-kulturowego, będący przejawem norm społecznych i narzędziem społecznej kontroli (Pinder i Harlos 2001).

na zewnątrz, a zatem zatajania pewnych budzących wątpliwości aspektów jej działania w celu przekonania fundatorów do wsparcia danej organizacji. Rosnące, choć nadal niejednoznaczne zaufanie społeczne wobec trzeciego sektora¹⁵ wskazuje na istniejący od lat problem „przebicia się” organizacji pozarządowych do dyskursu medialnego i publicznego – nie tylko w przypadku materiałów kontrowersyjnych, ukazujących przypadki nieetycznych czy bezprawnych działań poszczególnych NGO-sów, lecz także z szerokim zrozumieniem wartości i misji organizacji społecznych wśród społeczeństwa. Niepewność i niski poziom zaufania w relacjach między fundatorami a organizacjami może prowadzić do ograniczonej transparenacji oraz otwartości komunikacji – zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.

Po drugie, w rozprawie wielokrotnie wskazuję na problem istniejący w poszczególnych organizacjach polegający na tym, że misja organizacji niejako zawłaszcza wszelkie inne aspekty działania organizacji, prowadząc w skrajnych przypadkach do tego, że na drugi plan schodzi dobrostan ludzi tworzących te organizacje, a także kwestie formalno-prawne. Z ostatnią kwestią wiąże się wspomniana wcześniej prekaryzacja pracy w NGO-sach, przejawiająca się m.in. niskim odsetkiem umów o pracę, na co zwracali uwagę także moi rozmówcy. W świetle badań długoterminowa umowa o pracę daje pracownikom „poczucie bezpieczeństwa, co sprzyja zabieraniu głosu w sytuacjach wymagających zmian, natomiast umowa na czas określony [nie wspominając

¹⁵ Jak wskazuje w artykule komentującym sondaż nt. wizerunku NGO wśród Polaków Magdalena Dudkiewicz, „Brak jednoznacznie pozytywnego wizerunku organizacji na dwóch istotnych wymiarach: praktycznym (skuteczność, nastawienie na cel, kompetencje i profesjonalizm) oraz aksjologicznym (wrażliwość na potrzeby innych, uczciwość, przejrzystość i jawność) również ciężko uznać za wynik pozytywny. I ponownie poziom zaufania – mimo wskazanego wzrostu przekonania o uczciwości organizacji nie zmienił się on zasadniczo”. M. Dudkiewicz, (2021). POD LUPĄ. Ponad połowa Polaków ufa organizacjom. Aż, czy tylko? [online]. *NGO.pl*. [Dostęp 04.06.2022]. Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-ponad-polowa-polakow-ufa-organizacjom-az-czy-tylko>.

o umowach cywilnoprawnych – przyp. A.B.] motywuje do działań nakierowanych na uzyskanie akceptacji zarówno u pracodawcy, jak i współpracowników w nadziei na kontynuację zatrudnienia” (Adamska 2015: 117–118).

Po trzecie, pracownicy organizacji pozarządowych, w tym większość moich rozmówców, nierzadko są grupą etosową, która wymaga bardzo wiele od siebie. Utożsamiając się silnie z misją organizacji i celem społecznym, na który chcą odpowiedzieć swoimi działaniami, zapominają nierzadko o swoim komforcie – fizycznym, psychicznym, mentalnym – umieszczając własne potrzeby na samym dole ważności. Moje badania ukazują sytuacje, w których pracownicy NGO-sów czuli, że nie wypada się skarżyć, sprzeciwiać przełożonym czy stawiać swój komfort pracy w centrum rozmów z uwagi na istotę misji. Niestety dochodziło także do tego, że przełożeni niejako wykorzystywali pasję, gotowość do poświęceń podwładnych, by móc maksymalnie „wykorzystać” ich spolegliwość i godzenie się na pracę ponad siły oraz odwracanie wzroku na budzące wątpliwości praktyki działania w imię (rzekomo) „wyższego celu”.

W podrozdziale tym analizuję zatem historie siedmiu rozmówców opisujących podczas wywiadów sytuacje i procesy w organizacjach pozarządowych, które w mojej ocenie odnoszą się do swoistej kultury milczenia panującej w danych NGO-sach.

W pierwszym analizowanym w tej części wywiadzie nieprzyjemna i nieoczekiwana rozmowa dotycząca zwolnienia pracowniczki została przez przełożoną zakończona rodzajem wyrażonego w białych rękawiczkach szantażu emocjonalnego (tak odczuwała to badana osoba):

my będziemy mówili o tobie zawsze dobrze, żeby była jasność, i nigdy nie wypowiemy się źle. W związku z czym wydaje się, że byłoby fair, żeby było równoległe [R3].

Rozmówczyni przyznała, że na co dzień – za wyjątkiem objętego tajemnicą badawczą anonimowego wywiadu – dochowuje

„umowy” zawartej z organizacją, przedstawiając ją na zewnątrz w zupełnie innym niż odczuwanym, dużo lepszym świetle:

Zawodowo wciąż wypowiadam się dobrze o organizacji i jeżeli ktoś pyta o odejście, to właściwie mówię, że [...]: „różnica w postrzeganiu strategii i bardzo, bardzo przyjemnie się rozstałyśmy” [R3].

Jednocześnie sytuacja ta wywoływała w mojej rozmówczynie dużo negatywnych emocji i poczucia niesprawiedliwości. Z uwagi na rodzaj toksycznej atmosfery opartej na braku nieufności i autorytarnym stylu zarządzania organizacją, która wytworzyła się pod koniec jej pracy w danej NGO, badana pracowniczka odczuwała duży dysonans – poznawczy i emocjonalny wobec organizacji i aktywistki będącej jedną z liderek tejże organizacji. Rozdziwięk między tym, co organizacja prezentowała na zewnątrz, a tym, jak wyglądała współpraca i komunikacja w środku organizacji, miało wpływ na opinię rozmówczynie wobec całego polskiego trzeciego sektora:

półtora roku później [...] wciąż mam w sobie sporo goryczy [...]. Raz, że boję się braku struktury [...]. Zawsze się mówi, że stowarzyszenie tworzą ludzie, [...] z perspektywy czasu autentycznie teraz boję się ludzi, zwłaszcza że to był tak duży rozstrzał pomiędzy osobą, o której słyszałam, która działa społecznie [...]. Ja to być może bezsensownie łączę z całym trzecim sektorem. Natomiast mam wrażenie, że mimo wszystko w tego rodzaju organizacjach dużo łatwiej o tego typu konflikty [...], które zostają na długo ukryte [R3].

W organizacji tej kultura milczenia przejawiała się w co najmniej kilku aspektach. Po pierwsze, wokół liderki organizacji – jej sposobu zarządzania i komunikacji, a także osobowości – panowała swoista zmowa milczenia wśród pracowników. Dlatego też rozmówczynie jako stosunkowo nowa osoba w zespole

nie spodziewała się nagłej zmiany w organizacji spowodowanej powrotem liderki NGO z długoterminowego wyjazdu zagranicznego. Między dwiema liderkami organizacji wytworzyła się również, w oczach mojej rozmówczynie, specyficzna relacja dominacji i uległości. Jedna z liderek przyjmowała uległą, milczącą postawę wobec zmian i decyzji, które narzucała druga liderka. Po trzecie zaś, jak wspomniałam powyżej, aby zachować pozytywny wizerunek organizacji na zewnątrz, liderka organizacji niejako „zasugerowała” transakcję związaną zwalnianej pracowniczce: wypowiedania się wzajemnie w superlatywach o sobie – pracowniczka o organizacji, a organizacja – o pracowniczce.

Drugi analizowany przeze mnie w tym rozdziale wywiad również dotyczył kwestii zawiedzionych nadziei i oczekiwań wobec organizacji pozarządowej, która – w opinii rozmówczynie – powinna charakteryzować się transparentnością, rzetelnością i uczciwością działania. Długotrwały konflikt między pracownikami organizacji oraz zarządem i brak zaufania między członkami obu grup prowadził do frustracji badanej osoby. Pracownicy organizacji negatywnie oceniali postawę i sposób działania prezeski organizacji, dostrzegali także kontrowersyjne czy budzące wątpliwości zachowania oraz decyzje. Jednakże, z uwagi na rolę prezeski w organizacji i jej pozycję wśród członków zarządu (szacunek, pełną swobodę działania i pełne zaufanie wobec niej), zespół organizacji bał się wyrazić jawnie i wprost wszystkie swoje wątpliwości. Ich próby rozmów z zarządem kończyły się, w oczach mojej rozmówczynie, niezrozumieniem i ignorowaniem sygnałów przez członków zarządu. Jednocześnie, po miesiącach „ukrytego” konfliktu i napięcia, zarząd zrewidował swoje podejście, odkrywając nadużycia, których dopuszczała się prezeska:

różne rzeczy zaczęły wychodzić i się okazało, że to był szczyt góry lodowej, i jak zarząd zaczął troszkę kopać, tym bardziej my zaczęłyśmy opowiadać o różnych sytuacjach. Bo tam był mobbing [...], finansowe rzeczy. [...] zaczęli ją [prezeskę – przyp. A.B.] sprawdzać i wyszło na to, że

została... oficjalny komunikat był taki, że za porozumieniem stron po prostu się rozstajemy [R4].

Dla rozmówczyni sposób rozwiązania tej sytuacji wydawał się niedopuszczalny. Mimo decyzji zarządu o rozstaniu się z prezeską organizacji ze względu na czyny, których się dopuściła, problemy w organizacji zostały objęte milczeniem. Zarząd zdecydował się na polubowne rozwiązanie, ukrywając nie tylko istnienie w organizacji mobbingu i malwersacji, jak również osobę za nie odpowiedzialną. Badana osoba uznała tę postawę za rodzaj tuszowania odpowiedzialności, nieetyczną praktykę w jej opinii niezgodną z etosem, którym powinny kierować się organizacje pożytku publicznego:

przyczyny [odejścia z organizacji – przyp. A.B.] mogłabym podzielić na dwie kategorie. Bo jedna to jest oczywiście to, co się działo w fundacji [...] doprowadzili do takiej sytuacji, że się rozstali z prezeską. Ale moja niechęć wobec tego, jak to zostało zrobione, jak biuro obarczano tą winą, jak obrócono tą sytuację, było nie do przyjęcia. Po prostu... ja tak z serca czułam, że to nie tak się powinno robić fundacje. [...] Były w to zaangażowane różne przekręty finansowe i ja z tą całą moją ideologią, że praca u podstaw, że trzeba pomagać, że jesteśmy NGO, że kto jak nie my. I powinniśmy mówić o takich rzeczach, pokazywać je, po prostu ja nie mogłam już tam wytrzymać [R4].

W wywiadzie tym rozmówczyni zatem wprost przyznała, że rodzaj kultury milczenia w organizacji przyczynił się bezpośrednio do decyzji o jej odejściu z tego miejsca pracy.

Kolejna badana podkreślała, że nie dostrzegła możliwości podzielenia się swoimi problemami z zespołem organizacji, z którą współpracowała. Brak przestrzeni na szczerą rozmowę na temat wypalenia zawodowego i załamania nerwowego wynikającego z obciążającej emocjonalnie pracy był w jej oczach wynikiem

szerszego zjawiska – tematu tabu, które dotyczyło nie tylko pojedynczej organizacji:

Ja czułam, że to jest tabu, że dużo osób cierpi w jakiś sposób, że nie jestem sama w [...] tych stanach lękowych. Że inne osoby mają podobne zaburzenia, ale o tym się nie rozmawia. [...] Także absolutnie organizacja nie wiedziała o tym, ja nie czułam, że mogę powiedzieć. Myślałam o tym, żeby powiedzieć, ale stwierdziłam, że tabu jest tak duże... [R13].

Nakładają się tu więc wyraźnie trzy aspekty: poziom indywidualny (brak pewności siebie rozmówczynie, bariera psychologiczna przed otwartą rozmową z przełożonymi), poziom organizacyjny (kultura danej organizacji uniemożliwiająca czy zniechęcająca do podjęcia trudnego tematu), jak również poziom systemowy, który rozmówczynie określiła w wywiadzie jako panujący w całym środowisku temat tabu problemów psychologicznych pracowników organizacji humanitarnych.

Następny wywiad zwieńczony był niezwykle emocjonalną, pełną żalu wypowiedzią rozmówczynie dotyczącą zawodu, który czuje po współpracy z poprzednią organizacją pozarządową:

mi się w ogóle już nie chce działać, ja byłam taka strasznie zmobilizowana i tak strasznie wierzyłam, że można zmienić ten świat, że [...] można coś świetnego zrobić i bardzo podziwiałam [...]. Totalny rozjazd, jakaś schizofrenia [...]. Mam potworne zwątpienie, potworne i takie... taki straszny smutek, że nie mamy szansy zbawić tego świata [...]. Coś okropnego dzieje się... Znaczy jest okropny człowiek [R15].

Przyczyną jej negatywnej postawy było rozczarowanie tym, co „zastała” wewnątrz organizacji, która na zewnątrz prezentowała się jako demokratyczna, partycypacyjna, równościowa i tolerancyjna przestrzeń współpracy. Mocne słowa *rozjazd, jakaś schizofrenia*

odnoszą się do rozdźwięku między komunikacją zewnętrzną organizacji a sposobem komunikacji i działania wewnątrz zespołu. Trudny, długotrwałe ukryty konflikt pionowy analizuję szczegółowo w innej części rozprawy.

W kontekście kultury milczenia w organizacji kluczowe znaczenie miał moment spotkania z rozmówczynią, podczas którego pokazała mi dokument, lekceważąco i z goryczą opisując go słowami: *dali mi cyrograf do podpisania jak w korporacji* [R15]. Rozmówczyni przyznała, że odchodząc z organizacji, była zmuszona do podpisania oświadczenia, że nie będzie źle wypowiadać się o organizacji na zewnątrz ani dzielić się informacjami dotyczącymi jej zatrudnienia. Doszło tutaj do sytuacji opisywanej przez Monikę Kosterę i Martynę Śliwę, w ramach której pomimo niekiedy ewidentnych przykładów łamania reguł pracownicy nie informują o tym instytucji zewnętrznych – otaczająca ich „ściana ciszy” (w tym przypadku narzucona przez przełożonych) umożliwia kontynuację tych zachowań (2012: 271).

Następny wywiad, któremu przyglądam się w tej części rozprawy, dostarcza bogatego materiału empirycznego potwierdzającego istnienie kultury milczenia w badanej organizacji. W pierwszej części wypowiedzi rozmówczyni wskazywała na fakt konieczności odgrywania odpowiednich, wykreowanych przez liderów organizacji ról – jej wspomnienia nasuwają skojarzenie z ciasnym gorsetem narzucanych zachowań zawodowych, przywdziewaniem swoistej maski przez pracowników względem przełożonych:

relacje pionowe były dosyć trudne [...] trzeba było uważać na to, co się mówi, używać odpowiedniego języka, wyrażać się z entuzjazmem o pracy w fundacji, ale nigdy ze zbyt wielkim, żeby nie brzmiało to fałszywie [R19].

Istotna w relacjach pionowych – i poddawana analizie – była nawet siła emocji, sposób ekspresji, dobór słów. Komunikacja pionowa przypominała nierzadko balansowanie na cienkiej linii lub stąpanie po kruchym lodzie, by zachować się odpowiednio

i tym samym „zachować twarz” (a w konsekwencji być może również stanowisko):

kultura funkcjonowania fundacji była nakierowana na wygaszanie konfliktów, [...] osoby, z którymi się nie zgadzano, [...] [były – przyp. A.B.] nakłaniane do tego, żeby odeszły z tej pracy, przez taką uciążliwość dawania im zadań, przez presję psychiczną, [...] przez to, że np. sprzeciwiły się polityce prowadzenia jakiegoś programu albo uważały, że powinien być prowadzony w inny sposób. Więc [...] nie było otwartych konfliktów, dlatego też, że nie było tam przestrzeni w ogóle do dyskusji. [...] Mieliśmy spotkania zespołu [...] i tam trzeba było opowiadać o sukcesach ostatniego miesiąca w danym programie. I ta opowieść musiała być krótka, szybka i pokazująca pełnię sukcesów, i jeżeli ktoś mówił za długo albo mówił o jakichś problemach, to przerywano mu i kazano skończyć i usiąść. [...] Więc wiele osób bało się tych spotkań. Dlatego że upokarzające było to publicznie, próbowanie wspomnieć o rzeczach ważnych dla kogoś pracującego w programie, które akurat szefowa uważała, że są albo nudne, albo nieważne i przerywała, i mówiła, że „trzeba skończyć już, to jest nuda, nikogo to nie interesuje, następna osoba” [R19].

Jak podkreśla Krystyna Adamska, sygnały, jakich dostarcza otoczenie pracy (w tym zachowanie przełożonego), stanowią ramy interpretacyjne dla danej sytuacji, uzasadniając wycofanie się z otwartej komunikacji, aktywnej werbalizacji opinii i spostrzeżeń przez pracowników (2016). W opisywanej przez rozmówczynię organizacji widoczna była niechęć do konfrontowania się z przełożonymi z obawy przed konsekwencjami, przekonanie, że zabieranie głosu nie ma sensu, w oparciu o negatywne doświadczenia i dowody z przeszłości. Innymi słowy, kultura organizacyjna i obserwacja przykładów konsekwencji, które spotkały osoby wyrażające otwarcie krytykę lub odrębne zdanie o sposobie działania organizacji, skłaniały do ukrywania różnic

w przekonaniach i opiniach (por. Perlow i Repenning 2009), były także dla wielu pracowników czynnikiem stresu. Ważnym także aspektem tego wywiadu był odczuwany przez rozmówczynię rozdźwięk między wizerunkiem organizacji na zewnątrz a sposobem jej funkcjonowania wewnątrz. W świetle analizowanego wywiadu próby uciszania pracowników, którzy mieli inny punkt widzenia niż liderzy organizacji, były elementem kultury zarządzania tego miejsca pracy.

Następna rozmówczyni przyglądała się kulturze milczenia z szerszej, sektorowej perspektywy. Jako osoba współpracująca z wieloma organizacjami pozarządowymi w swojej karierze dostrzegła ogólny problem niedostatecznej autorefleksji na tematy trudne:

bardzo brakuje w trzecim sektorze... takiej przestrzeni na dyskusje, trudne dyskusje, o tym, kim my właściwie jesteśmy i co my temu światu robimy i może niekoniecznie jesteśmy tym, czym chcielibyśmy być, a to jest część [...] kilku większych problemów, również tego stosunku, kim jest pracownik, ile jest czasu [...] na rozwój, jak wygląda stabilizacja i w ogóle ścieżka kariery, że nikt nad tym nie panuje, bo przeskakuje się z organizacji do organizacji często. Ale też jest to częścią takiego problemu, dotyczącego tego, że my cały czas musimy uzasadniać, że jesteśmy i musimy odnosić same sukcesy, bo rozliczamy granty i zbieramy darowiznę, więc musimy się z każdej strony prezentować jako ludzie, którzy wiedzą, co robią, wiedzą, że to jest ważne, i robią to dobrze [...]. Nie pozwalamy sobie na po prostu błędzenie i zadawanie trudnych pytań [R23].

Badana osoba podkreślała znaczenie czynników zewnętrznych – kontekstu, w którym działają organizacje pozarządowe i który opisuję we wstępie tego rozdziału. Analiza kolejnego wywiadu skłoniła mnie do refleksji, że w niektórych badanych organizacjach panowała nie tyle kultura milczenia, co kultura

niedopowiedzeń i niejasności. Wiele kluczowych aspektów, związanych z poczuciem bezpieczeństwa i komfortu pracowników, odbywało się w sferze domysłów bądź było ignorowane przez przełożonych. Jak wspominała jedna z rozmówczyń, dużym problemem była:

niejasność tego, co jeszcze jest w ramach etatu, a czego nie możesz odmówić, a co już jest wolontariatem... Wiesz, nigdy do końca nie wiadomo, co wchodzi w zakres twoich obowiązków, co nie [...] to jest dla mnie jakiś koszmar. [...] Wydaje się ludziom, że to nie jest takie istotne, my jesteśmy społecznikami [...], bazujesz na tym, że ludzie przychodzą tam nie tylko po to, żeby zarabiać pieniądze. Tylko rzeczywiście z potrzeby serca. Ale wsiąkając w tą strukturę, nagle po roku – półtora, orientują się, że są tak głęboko w tej organizacji, że nie mają czasu na nic innego, że zarabiają bardzo mało pieniędzy [...] i nie dbają o swoje prawa, bo to nie wypada, bo to przecież organizacja pozarządowa. [...] Nikt mi nie przedstawił regulaminu pracy, nikt mi nie przedstawił regulaminu nadgodzin [...]. Jednocześnie takie bardzo wysokie przekonanie o tym, że się robi dobro: w związku z tym te takie „prozaiczne” rzeczy nas nie dotyczą. [...] Sfera NGO-sów to jest sfera hierarchii, to jest sfera pomieszania pracy z potrzebą serca [...]. Masz dużo rozmytych sytuacji, które są nie do końca w porządku, ale trudno ci zidentyfikować, dlaczego to jest nie do końca w porządku. Więc to jest też dla mnie bardzo duża różnica [między pracą w NGO a aktywizmem oddolnym – przyp. A.B.] [R24].

Co więcej, rozmówczynie negatywnie i sarkastycznie odnosiła się do dostrzeganego przez nią w organizacji braku refleksyjności, autentycznej autorefleksji na temat sposobów działania i zarządzania organizacją mimo wielu lat funkcjonowania:

pracowałam właśnie w takiej organizacji pozarządowej, która się „bardzo dobrze” ma. Znaczący oni są tylko i wyłącznie zadowoleni z efektów [R24].

Można zatem powiedzieć, że mimo odchodzenia pracowników z organizacji oraz prób wyrażenia krytyki wobec niektórych rozwiązań bądź niedociągnięć w danej NGO liderzy organizacji byli przekonani o swojej „nieomyślności”, słuszności decyzji, nie dopuszczając głosów realnej krytyki i nowych rozwiązań.

Podsumowując 7 analizowanych przypadków przejawów kultury milczenia w organizacji, skłaniam się ku refleksji, że miały one niebagatelne znaczenie w decyzji o zmianie pracy przez moich rozmówców. Milczenie przenikało atmosferę codziennej pracy, było wyczuwalne w trakcie współpracy, ale w kilku przypadkach zdawało się dać swój jeszcze głębszy wyraz podczas odchodzenia z miejsca pracy: badani opisywali wymuszone „zachowanie milczenia” na temat negatywnych zjawisk w danej NGO czy „zamiatanie pod dywan” przewinień lub nadużyć liderów NGO-sów.

W świetle badań szczególną rolę w przełamywaniu milczenia w organizacji odgrywa bezpośredni przełożony – jego styl zarządzania i komunikacji, otwartość na inne opinie oraz krytykę, a także zapewnienie pracownikom odpowiedniego poziomu autonomii. Liderzy organizacji mogą kreować kulturę organizacyjną opartą na „normach i wartościach, które wspierają zgłaszanie uwag, zadawanie pytań i wyrażanie własnej opinii” (Grzesiuk 2014: 165). W przywoływanych przeze mnie siedmiu organizacjach rozmówcy dzielili zaś przeciwne doświadczenie: braku otwartej komunikacji, autentycznego dialogu wewnątrz organizacji, szczególnie w relacjach pionowych. Większość z nich zdecydowała się zatem przyjąć najczęstszą reakcję, o której mówi Agnieszka Żur: „podwładni wykazują wyraźną tendencję do dopasowywania swojego stylu komunikowania do stylu przełożonego [...]. Kluczowym czynnikiem sprawnego funkcjonowania otwartych systemów komunikacji jest osobisty przykład kierownictwa” (2013: 180).

W badanych przeze mnie siedmiu przypadkach, które opisuję szerzej w tej części rozprawy, zauważalny jest brak lub niedobór

zaufania organizacyjnego, które Agata Austen, Izabela Marzec i Grzegorz Polok definiują jako:

- „poczucie pewności odnośnie do pracodawcy i wsparcia otrzymywanego od niego”;
- „przekonanie, że pracodawca będzie wypełniał zobowiązania względem pracownika” oraz
- „silnie rozpowszechnione w organizacji przekonanie, że organizacja w swojej komunikacji i zachowaniach jest kompetentna, otwarta i uczciwa, zainteresowana, rzetelna i godna identyfikacji z jej celami, normami i wartościami” (2018: 176).

Prowadził on w konsekwencji do „zachowywania milczenia, szczególnie w trudnych dla organizacji sytuacjach”, które sprawia, że „problemy niejako »schodzą pod powierzchnię« i stają się pozornie mniej widoczne” (Grzesiuk 2014: 159).

Podjęcie przez członków organizacji decyzji o braku wyrażenia własnej opinii zarówno w świetle dotychczasowych, jak i moich badań niesie za sobą negatywne konsekwencje dla pracowników, jak stres, brak satysfakcji z pracy, spadek zaangażowania oraz efektywności, cynizm, bariery w organizacyjnym uczeniu się i wzrost nieporozumień (Moczulska i Stankiewicz 2008). W skrajnych przypadkach zaś – co potwierdziły prowadzone przeze mnie wywiady – prowadzą do decyzji o opuszczeniu danej organizacji.

6.5. Bariery zewnętrzne (systemowe) – sposób finansowania organizacji pozarządowych w Polsce

W tym podrozdziale przyglądam się pięciu aspektom dotyczącym finansowania polskich organizacji pozarządowych, które wyodrębniłam podczas analizy materiału empirycznego:

1. problem ze znalezieniem finansowania dla NGO-sów;
2. zależność od zewnętrznych środków;
3. różnice w sytuacji finansowej między organizacjami;

4. wysokość pensji pracowników oraz sposób ustalania tychże pensji;
5. nadużycia wewnątrz organizacji i nadmierne obciążenie pracą zamieniające się czasami w poczucie wykorzystywania.

Tworzą one spójną całość, listę czynników wzajemnie powiązanych ze sobą. A zatem, co potwierdza analiza moich wywiadów oraz wyników innych badań nad polskimi organizacjami pozarządowymi, 1) trudności w finansowym utrzymaniu organizacji pozarządowych wynikają m.in. z relatywnie wysokiej¹⁶ 2) zależności od zewnętrznych źródeł przychodów, co prowadzi do 3) nierówności ekonomicznych wewnątrz sektora i w polskim kontekście sprzeczność prowadzi do tego, że istnieje stosunkowo niski odsetek NGO-sów o dużych budżetach i płatnym, stałym personelu¹⁷ (to z nich

¹⁶ Jak czytamy w opracowaniu GUS (2021: 4), „Ponad połowa przychodów osiągniętych przez organizacje non-profit w 2020 roku pochodziła ze źródeł o charakterze nierynkowym (63,0%). W tej kategorii zdecydowanie największy udział miały środki publiczne (45,2%), w tym dofinansowanie z administracji samorządowej (19,6%)”. A w świetle najnowszego raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022: 66), „Najczęściej wykorzystywanymi źródłami przychodów są: składki członkowskie, źródła samorządowe oraz darowizny od osób prywatnych, a także instytucji i firm” oraz „Źródła publiczne ciągle stanowią podstawowe źródło przychodów dla organizacji pozarządowych, a ich znaczenie nawet nieznacznie wzrosło (o 6 punktów procentowych)” (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022: 70).

¹⁷ W świetle ww. badań Stowarzyszenia Klon/Jawor jedynie 6% badanych NGO posiada budżet o wartości powyżej 1 mln złotych rocznie, 41% organizacji ma stały zespół pracowniczy, a 22% organizacji zatrudnia na umowę o pracę. Stałe zespoły pracownicze częściej mają organizacje: z większymi budżetami (powyżej 100 tys. zł), działające na szerszą skalę (co najmniej regionalną), mające siedziby w miastach z 50 tys. mieszkańców lub większych, o statusie fundacji, z branż usług socjalnych, ochrony zdrowia oraz sportu. Płatny zespół organizacji to przeciętnie 3 osoby, jednak najwięcej organizacji, bo 18% (spośród organizacji posiadających zespoły pracownicze), ma zespoły 1-osobowe (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022: 52–62). Czytamy tam również, że „O większym rozwarstwieniu przychodów organizacji w 2020 roku w stosunku do roku 2017 świadczy porównanie sum przychodów 10% organizacji o największych budżetach – w 2020 roku dysponowały one 85%

wywodzą się moi rozmówcy), a zatem wyzwaniem wielu NGO-sów pozostaje 4) wysokość i stabilność pensji pracowników tak, by uniknąć 5) nadużyć i wycisku w miejscu pracy.

Pięciu moich rozmówców podnosiło w wywiadach kwestię problemu ze znalezieniem przychodów (zwłaszcza długofalowych) pozwalających na utrzymanie organizacji. Ci badani wskazywali na ogólny problem niedofinansowania organizacji pozarządowych, niepewność związaną z pozyskiwaniem funduszy. Często nie skupiali się na pojedynczych podmiotach, historii konkretnej organizacji, w której pracowali, lecz zwracali uwagę na systemowe wyzwania:

jest niepewna sytuacja, brakuje środków, jest też niesprzyjający klimat polityczny [R6]; krytyczne rzeczy, [...] nie zmieniają faktu, że sektor pozarządowy w Polsce jest niedofinansowany, musi się starać o jakieś absurdalne granty, żeby w ogóle przetrwać [R24].

Pojawił się także bardzo osobisty głos, dotyczący nieustającej walki o środki, próby „utrzymania się na powierzchni” osoby zarządzającej organizacją:

Jak ten chomik w tym kółku, tak co roku biegam i biegam, i staram się nadrobić, i staram się wymyślić, skąd

całości środków sektora pozarządowego, a w 2018 roku 83%” (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022: 62).

Zaś badania GUS podają, że „Wśród rejestrowych organizacji non-profit 60,8% nie korzystało w 2018 roku z żadnej formy pracy płatnej”, „Mediana liczby zatrudnionych w organizacjach non-profit w Polsce wyniosła 3 osoby” (GUS 2020: 168–169). Co więcej, „pod względem wielkości osiągniętych przychodów widoczne było duże zróżnicowanie organizacji non-profit. W skali kraju średni roczny przychód badanych organizacji wyniósł 326 tys. zł, jednak dla połowy organizacji nie przekroczył on 22 tys. zł. Największe zróżnicowanie przychodów organizacji non-profit zaobserwowano w województwie mazowieckim” (GUS 2020: 172).

wziąć pieniądze. Tu mam długi [...] niepospłacane, tu coś... [R28].

Mimo deklarowanego dużego wysiłku wkładanego w pozyskiwanie środków, by realizować misję organizacji, problem z opłaceniem wszystkich zobowiązań, zarządzeniem ograniczonymi funduszami towarzyszył mojej rozmówczyni od początku jej pracy w danej organizacji.

Dwoje rozmówców wyrażało także niezadowolenie w stosunku do dystrybucji środków publicznych – w ich wypowiedziach winą za niedostateczne finansowanie organizacji pozarządowych obarczone są przede wszystkim instytucje publiczne:

Jest też ciągle opinia u osób rządzących, że nie są to organizacje potrzebne [...] w Polsce, dlatego też dofinansowanie czy finansowanie tych działań jest minimalne. To jest zawsze i wszędzie największe wyzwanie we wszystkich działaniach prospołecznych, żeby mieć jakiegokolwiek finansowanie [R29].

Jednocześnie jeden z rozmówców zwrócił uwagę na potencjalne etyczne dylematy związane z wykorzystywaniem zewnętrznych (w tym publicznych) środków na finansowanie działań społecznych. Duża zależność od grantodawców czy sponsorów, a w szczególności od funduszy rządowych, stoi niejako w kontrze do bycia organizacją pozarządową, niezależną od władz politycznych w swoim działaniu:

jak mówimy o funduszach, które są publicznymi pieniędzmi na rzecz organizacji trzeciego sektora, to znowu to się często kłóci z ideą czy w ogóle z zakresem działań. [...] Trudno jest zdobywać takie środki niezależne, bo część organizacji w ogóle nie chce przyjmować np. środków państwowych [R25].

W polskich warunkach organizacje pozarządowe są jednakże – jak wiemy z podanych źródeł – w dużej mierze uzależnione od publicznych środków. Kwestię uzależnienia od grantodawców poruszam szerzej w kolejnej części tego rozdziału.

Jedna rozmówczyni poruszyła także kwestię fundraisingu indywidualnego – jako osoba szkoląca się w tym obszarze i próbująca pozyskać darczyńców dla organizacji miała przemyślenia dotyczące również ogólnego wizerunku organizacji pozarządowych i wspierania ich przez pojedynczych obywateli:

zarządzanie organizacją [...] wymaga, żeby zatrudnić kogoś i komuś zapłacić. Ludziom się czasem wydaje, że to się samo robi [R25].

Badana przywołała wyzwanie, jakim jest pokazanie zewnętrznym odbiorcom, iż NGO ulega profesjonalizacji, a także – aby rzetelnie i systematycznie realizować swoją misję – potrzebuje stałego personelu i innego typu funduszy na pokrycie kosztów stałych oraz rozwój organizacji. W wypowiedzi rozmówczyni wybrzmiewają nuty rozżalenia czy wręcz pretensji, iż działalność organizacji pozarządowych nie cieszy się w Polsce – w jej ocenie – należnym zrozumieniem, szacunkiem, a co za tym idzie – wsparciem darczyńców indywidualnych. Pojedyncze, kontrowersyjne i nagłaśniane medialnie przypadki nieetycznych i nielegalnych zachowań wewnątrz pojedynczych organizacji non-profit dodatkowo tworzą stereotypy i utrwalają negatywne postawy wobec całego sektora¹⁸.

¹⁸ Warto przywołać tutaj ponownie omówienie badań nt. wizerunku NGO wśród Polaków (M. Dudkiewicz, (2021). POD LUPĄ. Ponad połowa Polaków ufa organizacjom. Aż, czy tylko? [online]. *NGO.pl*. [Dostęp 04.06.2022]. Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-ponad-polowa-polakow-ufa-organizacjom-az-czy-tylko>): „Brak jednoznacznie pozytywnego wizerunku organizacji na dwóch istotnych wymiarach: praktycznym (skuteczność, nastawienie na cel, kompetencje i profesjonalizm) oraz aksjologicznym (wrażliwość na potrzeby innych, uczciwość, przejrzystość i jawność) również ciężko uznać za wynik pozytywny”.

ludzie [...] często w ogóle nie wiedzą, na czym polega działalność społeczna i działalność organizacji społecznych [...]. Ale też mają np. łatwość taką przyjmowania, że ludzie tam robią wielką kasę. I że są jakieś przekrety... Z jakiegoś jednego nawet przykładu to się też uogólnia na... szerzej. [...] Jak już coś się stabilizuje, to bardzo trudno pokazać, że możemy więcej, że gdybyśmy mieli więcej [środków – przyp. A.B.] [R25].

Naukowych odpowiedzi na przywoływane przez rozmówczy-nię zjawisko daje m.in. opracowanie *Hearts and money beyond borders* (Mihálik 2012), w którym autorzy analizowali zachowania darczyńców w krajach Grupy Wyszehradzkiej, konkludując, że organizacjom społecznym łatwiej było uzyskać fundusze w obliczu nagłego kataklizmu niż na działania rozwojowe (ang. *development programs*). W Polsce jednorazowe akcje charytatywne lub organizacja wsparcia w obliczu pilnej, dramatycznej potrzeby, wymagającej szybkiej reakcji, zyskują duży rezonans społeczny, w odróżnieniu od stałych wpłat na systematyczny rozwój organizacji (pierwsze tygodnie pandemii i wojny w Ukrainie były kolejnymi przykładami masowego „porywu solidarności” Polaków i Polek).

Drugim analizowanym w tym podrozdziale aspektem jest zależność organizacji pozarządowych od zewnętrznych środków, czego konsekwencją jest, jak wspominali rozmówcy: *bezzębność organizacji* [R23], brak pełnej swobody działania na rzecz wyznaczonej misji i celu społecznego. Cztery badane przeze mnie osoby odniosły się w swoich wypowiedziach do powyższej kwestii.

W świetle pierwszej wypowiedzi zależność od środków zewnętrznych niosła zagrożenie wobec aktywności ukierunkowanych na trwałą zmianę postaw odbiorców. Rozmówczyni reprezentowała organizację, która realizowała długofalowe, kosztowne działania mające na celu aktywizację obywateli, wzrost partycypacji. Jej współpraca z daną organizacją wiązała się z dylematami etycznymi, a także wątpliwościami na temat skuteczności działań. Badana stawiała sobie wiele pytań dotyczących efektywności – na

ile programy, które koordynowała, przynosiły trwały efekt, w jakiej skali, zwłaszcza biorąc pod uwagę duże nakłady finansowe:

czy to wszystko było warte tych pieniędzy [...] nie znam odpowiedzi [R17].

Choć rozmówczyni wierzyła i podzielała misję organizacji oraz celowość pracy nad wartościami i postawami to sposób wdrażania oraz zarządzania tego typu programami społecznymi, zwłaszcza w kontekście zależności od grantodawców, budził jej wątpliwości:

potrafiłam [...] się zastanawiać, ile pieniędzy my wydaliśmy na to, żeby parę osób zmieniło zupełnie swoje podejście. [...] Myślę, że warto pracować na postawach, warto pracować na wartościach [...], tylko to strasznie dużo kosztuje, [...] nie można tego robić z doskoku. A jednak duża zależność od środków zewnętrznych [...]. A często, jeżeli są organizacje, które mają pieniądze, to są organizacje, które są zależne od jakichś podmiotów, które dają te pieniądze. Więc nie możesz tak do końca realizować swoich celów w takiej pracy na postawach i na wartościach [R17].

Jedna rozmówczyni – w mojej interpretacji – zwróciła uwagę na zmianę priorytetów dystrybucji środków publicznych na wspieranie trzeciego sektora, wprowadzonych przez rząd Zjednoczonej Prawicy (szerzej o przemianach relacji między sektorem publicznym a pozarządowym w ostatnich latach w kraju opisuję w rozdziale „Kontekst polityczny i polityka rządu wobec trzeciego sektora w Polsce”). W opinii badanej część dużych organizacji pozarządowych o określonym profilu z uwagi na utratę wsparcia rządowego musiała przejść – wymuszoną przez czynniki zewnętrzne – ewolucję w sposobie zdobywania środków na działania. W jej ocenie długofalowe konsekwencje odejścia od grantów rządowych przez segment organizacji pozarządowych są pozytywne – nie tylko dają NGO-som większą niezależność

i swobodę działania, lecz również wprowadzają wyższą jakość i skuteczność:

problem organiczny organizacji pozarządowych, w tych większych organizacjach, takich o profilu ogólnopolskim [...]. Przez ostatnich kilka lat zostało to wymuszone polityką rządową, [...] sposobem ich dotowania i tym, że musiały mocniejszy akcent postawić na fundraising, bo wcześniej one były bardzo mocno oparte o strukturę grantową i to powodowało, że organizacje były uzależnione trochę od widzimisię tego, kto te granty przyjmował i były troszkę na garnuszkę państwa [...]. W momencie kiedy one są fundraisingowo niezależne, mają dużo większe pole działania i też mogą się samorządzić bardziej i *ergo* wprowadzać chyba lepsze sposoby działania [R18].

Dwoje pozostałych rozmówców odwoływało się w swoich wypowiedziach do ryzyka, jakie niesie za sobą zależność od zewnętrznych środków organizacji pozarządowych. Zwracali uwagę na podnoszone w literaturze i przywoływane w części teoretycznej konsekwencje wdrożenia nowego zarządzania publicznego jako podejścia do prowadzenia organizacji usług publicznych:

Problem jest [...] strukturalny, jak jest finansowany trzeci sektor. [...] Organizacje pozarządowe w większości zależą od środków zewnętrznych. [...] A z każdym źródłem finansowania wiążą się konkretne ograniczenia, ale też konkretne cele, dlatego że mówimy o *new public management*, o projektach, o rezultatach, o czymś, że każdy, kto daje pieniądze, chce [...] widzieć konkretne efekty, bo tak funkcjonuje w ogóle ten model tworzenia usług społecznych [R19].

Badani wskazywali na pewną zależność od priorytetów ustalanych odgórnie, przez agendy rządowe oraz konieczność parametryzacji działań społecznych, „owskaźnikowywania” projektów

społecznych w celu sprawniejszej kontroli i rozliczenia przez struktury biurokratyczne. Istnienie organizacji pozarządowych oceniali pozytywnie, doceniając wysiłki dokonywane przez tysiące społeczników, lecz jednocześnie wyrażali wątpliwość w stosunku do sprawczości oraz długofalowej skuteczności tychże organizacji. Przykładem była refleksja jednej z badanych osób:

cieszę się, że trzeci sektor jest, że [...] zajmuje się ważnymi tematami [...], natomiast uważam też, że ma poważne problemy, które poważnie ograniczają jego możliwości, a czasami wręcz sprawiają, że zasoby [...] są źle wykorzystywane. Nie jestem do końca pewna, czy trzeci sektor [...] tylko służy takiemu zalepianiu dziur, ale nie [...] powoduje żadnej zmiany systemowej. Takie mam wątpliwości i to jest związane ze sposobem finansowania, z tematyką, która jest ograniczona przez ustawę, z takimi kwestiami właśnie bardziej systemowymi, że ten trzeci sektor jest troszkę taki bezzębny. Nie jest niezależny, [...] ponieważ opiera się w dużej mierze na środkach publicznych, a nawet jeżeli są to środki niepubliczne, to są to środki [...] dużych organizacji, które mają jakąś swoją misję [...]. Myślę, że są takie problemy systemowe, które sprawiają, że trzeci sektor nie jest tym, czym być może mógłby być, albo my byśmy marzyli, żeby był [R23].

Co więcej, pojawiły się głosy podkreślające, iż sposób funkcjonowania i współfinansowania organizacji pozarządowych nie jest nowym strukturalnym problemem, wprowadzonym przez obecne rządy:

największe nasze problemy, czyli kwestia uzależnienia od pieniędzy i [...] co się w Polsce nazywa współpracą z trzecim sektorem, to nie jest pomysł PiS, [...] korzysta po prostu z rozwiązań głównie, które już były. Na przykład nie daje pieniędzy na [nazwa organizacji] i podnosi się alarm w Polsce, ale nikt nie zadaje pytania, dlaczego

taka fundamentalna organizacja działa z grantów, które [...] mogą nie zostać przyznane. [...] także pogorszyło się, ale [...] nigdy nie było dobrze, odkąd jesteśmy III Rzeczpospolitą [R23].

Przytoczone wypowiedzi wskazują, iż rozmówcy negatywnie oceniali model pracy projektowej oparty na finansowaniu działań organizacji pozarządowych ze środków przyznawanych w ramach konkursów grantowych. Co ważne, badani posiadali pogłębioną wiedzę na temat potencjalnych ograniczeń związanych ze sposobem dotowania NGO-sów, a swoje jednostkowe doświadczenia wpisywali w szerszy kontekst, zarówno odwołując się do przemian historycznych, jak i do makrotrendów wykraczających poza indywidualne doświadczenia oraz pojedyncze organizacje. Ponadto, łącznie 3 osoby wskazywały na istnienie bardzo ograniczonej liczby organizacji pozarządowych, które mają odpowiednio wysokie przychody:

są takie warunki, że jest bardzo mało organizacji, które naprawdę mają pieniądze [R17]; jest bardzo mało polskich organizacji pozarządowych, które mają na tyle duże środki własne [R19]

w porównaniu do większości polskich NGO-sów, borykających się z niedofinansowaniem. Problem nierówności ekonomicznych wewnątrz trzeciego sektora, które potwierdzają również przytoczone na początku tego podrozdziału badania, dokładnie scharakteryzowała jedna z osób badanych:

są olbrzymie organizacje mające olbrzymie budżety, zaplecze, personel [...]. I mnóstwo organizacji, które mają budżet 500 złotych na cały rok [...]. Są bardzo duże nierówności... [R25].

Czwartym zagadnieniem, które poruszam w tym podrozdziale, jest wysokość pensji pracowników, a także sposób ich ustalania.

Łącznie 6 osób – a zatem największa liczba rozmówców – zwróciło uwagę na ten aspekt finansowania NGO-sów. Zakładam, iż przyczyną jest to, że dla indywidualnych osób, pracowników organizacji był to najbardziej namacalny, dotyczący ich bezpośrednio problem. Co istotne, tutaj skupiam się na interpretacji tych fragmentów wywiadów, które odnoszą się do szerszego zjawiska, są egzemplifikacjami systemowego problemu sposobu finansowania trzeciego sektora. Jednocześnie analogiczne wyzwania, będące konsekwencją tego problemu, czyli niskie płace pracowników, opisuję szczegółowo w podrozdziale „Poziom wynagrodzenia i warunki zatrudnienia”. A zatem w tej części warunki zatrudnienia opisuję z perspektywy ponadjednostkowych i ponadorganizacyjnych przyczyn (tj. jakie systemowe uwarunkowania prowadzą potencjalnie do wyzysku i niskich pensji pracowników), a w poprzednim podrozdziale skupiłam się na stosunkach wewnątrz konkretnych organizacji oraz sposobach zarządzania tymi organizacjami, które prowadziły do określonych warunków zatrudnienia danego pracodawcy (NGO).

Trzy poniższe wypowiedzi są świadectwem opinii badanych, iż sposób, w jaki finansowane są organizacje pozarządowe, wpływał na (nie)stabilność zatrudnienia, nadużywanie umów cywilnoprawnych wobec stałych pracowników, a także konieczność rozliczania się oraz sprawozdawania finansowego i merytorycznego z projektów w sposób nietransparentny. Co więcej, przytoczone wypowiedzi wskazywały również na wyzwanie, jakim jest krótkotrwałość i niska przewidywalność wsparcia grantowego, prowadząca nierzadko do zjawiska „chudych” i „tłustych” lat w organizacjach. W konsekwencji podczas trudniejszych lat, gdy organizacja nie wygrywa określonej liczby konkursów grantowych, część dotychczasowych stanowisk w ramach organizacji zostaje usunięta, a pracownicy – niejako zmuszeni do odejścia bądź decydujący się na odejście z racji przewidywalnej niepewności co do dalszej wypłacalności organizacji:

kończył się projekt unijny. Ja nie chciałam zostać [...], wtedy mieliśmy takie projekty, że przez pół roku pracowałam

w zasadzie na umowach-zleceniach i umowach o dzieło, [...] wszystkie długie projekty akurat się wtedy kończyły, więc [...] już było wiadomo, że też powoli będę kończyć współpracę z fundacją [R17]; To trwało w sumie prawie rok. [...] Jak kolejne wnioski odpadają, to widać, że nadchodzi chude lata. [...] Po paru miesiącach było widać, że nie ma szybkiej perspektywy na poprawę tej sytuacji i na pojawienie się stanowiska dla mnie [R21]; Organizacje, które chciały działać fair [...] w stosunku do pracowników, zatrudnić ich na umowę o pracę, musiały często [...] udawać, że jakaś osoba coś robi po to tylko, żeby móc wypełnić zobowiązania finansowe wobec niej i jedną rzeczą było wpisanie osoby do projektu, inną rzeczą było to, co ta osoba robi i do tego było potrzebne kreatywne księgowanie, nie mówię o tym w kontekście oszukiwania, tylko [...] pilnowania pensji i różnych składek, bo to jest naprawdę trudna rzecz w organizacji pozarządowej [R18].

Ponadto, jedna badana osoba wskazywała, iż śledząc stawki, które NGO-sy w Polsce oferują ekspertom, czuje wątpliwości, na ile działania prowadzone przez osoby tak nisko wynagradzane są odpowiedniej jakości oraz umożliwiają wprowadzenie trwałej, pozytywnej zmiany. Zatem niska wysokość proponowanych pensji i stawek godzinowych dla ekspertów wpływa potencjalnie na niższą jakość rezultatów, może stanowić wyzwanie, by w tych warunkach zaprosić do współpracy w NGO osoby o najwyższych kompetencjach i etyce pracy. Inny rozmówca bardzo szczerze podsumował odczucia związane z długoletnim zatrudnieniem w organizacji pozarządowej. W jego opinii była to wymagająca praca związana ze stosunkowo niską profesjonalizacją i specjalizacją, co skutkuje tym, że część pracowników NGO-sów łączy w swojej pracy wiele ról i odpowiedzialności.

Zatem rozwój różnorodnych kompetencji w praktyce jest niejako wymuszony przez sposób funkcjonowania oraz finansowania organizacji. Dodatkowo, przywoływane wielokrotnie w części empirycznej, duże zaangażowanie w pracę pracowników, ich

długie godziny pracy nie są odpowiednio doceniane i „wyceniane” w organizacjach pozarządowych. Mamy więc do czynienia ze swojego rodzaju napięciem, paradoksem, iż cenni pracownicy (z uwagi na szeroką paletę umiejętności oraz motywację wewnętrzną) otrzymują pensję znacznie poniżej oczekiwań i możliwości dostępnych w sektorze prywatnym. Ponadto, w opinii dwóch rozmówców, ograniczona była także droga awansu i formalna ścieżka rozwoju z uwagi na płaską strukturę wielu NGO-sów. Nabywanie określonych umiejętności i wiedzy odbywa się zatem niejako „przy okazji”, „mimoходом”, poprzez przekazywanie pracownikom wielu zróżnicowanych obowiązków, a nie dzięki zaplanowanej, wspieranej przez pracodawcę ścieżce rozwoju i szkoleń. Jak podsumował jeden z badanych:

NGO-sy zostawiają NGO-sowców w bardzo trudnym położeniu po pracowaniu dla nich, w takim totalnym rozkroku emocjonalnym, [...] bo z jednej strony wiesz doskonale, że umiesz zrobić wszystko, z drugiej strony idziesz do pracy, która cię frustruje, [...] idąc do NGO-sa wiesz, że on nie jest for profit, ale z drugiej strony chciałoby się być chociaż trochę bardziej wynagradzanym za tą pracę i chciałoby się mieć takie możliwości [...] większego rozwoju. Nie do końca jest to możliwe, bo [...] w NGO-sach no to jest poziom specjalisty, a później już jest poziom zarządu [R18].

Kultura milczenia w organizacji, której poświęcam osobny podrozdział, dotyczyła w oczach dwojga badanych także wynagrodzeń w organizacjach pozarządowych. Rozmówcy wskazywali na brak transparentności w komunikacji dotyczącej warunków zatrudnienia oraz brak przestrzeni na wyartykułowanie napięć, frustracji wynikających z nierówności wynagrodzeń i źródeł przychodów w NGO-sach. Przyczyn tych zjawisk upatrywali w sposobie finansowania organizacji pozarządowych, utrzymując, iż są to wyzwania dotykające całego sektora:

dużym problemem jest niejawność [...], nie mówimy o wynagrodzeniach i o wartościowaniu też finansowym tej pracy, dochodzi do dużych nierówności, [...] niektóre projekty, np. finansowane ze środków europejskich, przewidują dużo wyższe wynagrodzenia niż projekty finansowane ze środków krajowych, więc dochodzi do takiego konfliktu też nawet w poziomie, między pracownikami, na tle finansowym. Niestabilność zatrudnienia, życie od projektu do projektu i często przerwy w zatrudnieniu, ze względu na to, że czeka się, aż w organizacji zostanie uruchomiony kolejny projekt, aż spłyną pieniądze, czy to z Ministerstwa czy to właśnie z Unii Europejskiej... [R19]; wokół tych pieniędzy też jest bardzo często dużo niejasności, dużo wątpliwości ludzi. [...] W organizacjach pozarządowych to bardzo małe są te płace. I że to też jest takie zniechęcające ludzi do tego, żeby tam pracować. [...] Więc to też jest taki temat, który nie pomaga [...] całemu trzeciemu sektorowi [R25].

Rozmówcy wskazywali również na wadliwe w ich ocenie konstrukcje konkursów grantowych, ograniczających odgórnie wysokość środków na koszty pośrednie (m.in. koszty osobowe koordynacji), co sprawia, że zarządzanie małymi projektami, mimo nierzadko dużej odpowiedzialności oraz wymagających obowiązków sprawozdawczych, wiąże się z bardzo symboliczną stawką wynagrodzenia. W przypadku NGO-sów opierających się głównie na środkach pochodzących z grantów konsekwencją jest konieczność koordynacji wielu odpowiedzialnych i zróżnicowanych projektów przez jedną osobę, niskie płace oraz – ogólnie – ograniczone środki na koszty stałe organizacji. Jeden rozmówca przywołał ze swojej historii „skrajny” przykład koordynacji małych projektów w organizacji, z której odszedł:

koordynacja projektu za 15 tysięcy to jest prawie ta sama robota co koordynacja projektu za 100 tysięcy. W sensie ilość zadań jest niewiele mniejsza, a pieniędzy z tego jest

np. 300 złotych brutto [...]. To jest oczywiście kwestia konstrukcji konkursu. Choćby się chciało, to tam się po prostu nie da budżetów lepiej zrobić. Zresztą trudno płacić komuś przyzwoite pieniądze, jak na 4 miesiące projektu jest łącznie 10 tysięcy złotych, a jeszcze trzeba zorganizować zajęcia i zapłacić księgowej [R21].

Innym przykładem krytyki sposobu finansowania organizacji pozarządowych przez sektor publiczny była kwestia konieczności zapewnienia tzw. wkładu własnego (np. o wartości 10% budżetu planowanego projektu) przez grantobiorców. W przeszłości taki wymóg bywał często stosowany przez jednostki samorządu terytorialnego bądź ministerstwa także w ramach realizacji przez organizacje pozarządowe zadań publicznych:

w ramach realizacji działania publicznego organizacja musi zapewnić 10% wkład własny, to jest jakiś absurd. [...] Pracownicy i pracowniczki oddają ze swoich pensji. [...] To jest mit, że to są darowizny na cele statutowe, z potrzeby serca. My [...] się dogadujemy – że dostajemy pensję, ale pod warunkiem tego, że 10% idzie na wkład własny [R24].

Rozmówczyni w wywiadzie rekonstruowała *mit*, iż finansowy wkład własny na realizację tego typu projektów pochodził z rzeczywiście dobrowolnych darowizn. Z jej doświadczeń wynikało, że „darowizny” te bywały w praktyce wymuszoną przez przełożonych kontrybucją członków organizacji (oddaniem 10% pensji w postaci darowizny), by projekt mógł być realizowany. Tym samym realizacja zadań publicznych przez organizacje pozarządowe, w wyniku tego typu zapisów konkursowych, wymuszała niejako na części z nich praktyki nieetyczne oraz nadużycia. Choć można argumentować, iż organizacje mogły aktywnie poszukiwać prawdziwych, stałych darczyńców, to w praktyce rodzą się dwie wątpliwości: pierwsza, iż fundraising jest długotrwałym procesem wymagającym poniesienia określonych zasobów, a druga – dlaczego

organizacje pozarządowe mają ponosić część kosztów realizacji zadania publicznego, zleconego przez państwo?

Ostatnim aspektem sposobu finansowania organizacji pozarządowych w Polsce, który omawiam w tym podrozdziale, jest kwestia nadużyć oraz nierówności wewnątrz organizacji związanych z traktowaniem pracowników i ich pracy. Kilkoro rozmówców używało silnie nacechowanego emocjonalnie słownictwa, wyrażało się o sytuacji, której doświadczali, jako o *wyzysku* czy *eksploatacji*. Wywiady te świadczyły o poczuciu niesprawiedliwego potraktowania w organizacji, rozmówcy wyrażali pretensje, nierzadko rozgoryczenie wobec przełożonych i liderów organizacji, z których odeszli. Jednocześnie, co ciekawe, osobiste historie przeplatały się z uogólnieniem doświadczanych bezpośrednio problemów na „bolączki całego sektora”:

brak pieniędzy, wyzyskiwanie pracowników, wyzyskiwanie wolontariuszy, opieranie się na wolontariuszach [...]. Marzy mi się organizacja przemyślana, dofinansowana, [...] a nie że ta pomoc zawodowa będzie – tak jak mi teraz – [się] kojarzyła z wyzyskiem [R4].

Jedna z osób, odwołując się do nadchodzących konkursów grantowych pochodzących z Funduszy EOG, przyznała, że:

obecność środków nie oznacza, że te patologie w samych organizacjach będą zwalczane, może wręcz odwrotnie, bo będą ludzie się zgadzać na każdą pracę i każde warunki, jak mobbing i nadużycia, żeby tylko mieć te pieniądze [R6].

Innymi słowy, z uwagi na niestabilność pracy w trzecim sektorze oraz jego niedofinansowanie, w oczach rozmówczynie wielu pracowników podejmuje się działań w kolejnych projektach, nawet za cenę złych warunków pracy.

Wszyscy trzej rozmówcy [R4, R6, R24], rozpoczynając od opowieści na temat swojej osobistej ścieżki kariery w NGO, wpisywali ją zarazem w szerszy kontekst – szukając odpowiedzi na

niesprawiedliwe traktowanie wewnątrz organizacji także w czynnikach zewnętrznych, systemowych (*system*), jak np. sposób konstrukcji konkursów grantowych:

system funkcjonuje w taki sposób, żeby pracowników i pracowniczki eksploatować. Albo żeby zaczynali kombinować. Żeby w taki sposób wpisywali kwoty lub zlecenia czy usługi, żeby to się jednak zgodziło. [...] Nie powinno być tak, że ja muszę cokolwiek oddawać [...] dlatego że realizuję projekt [R24].

W tym podrozdziale wyodrębniłam i przeanalizowałam pięć powiązanych ze sobą wzajemnie aspektów dotyczących finansowania organizacji pozarządowych w Polsce. Rozmówcy w wywiadach zwracali szczególną uwagę na: 1) ogólny problem ze znalezieniem finansowania dla NGO-sów, 2) zależność od zewnętrznych środków, 3) nierówności ekonomiczne pomiędzy organizacjami pozarządowymi, 4) budzące wątpliwości wysokości pensji pracowników oraz sposób ich ustalania, 5) nadużycia i wyzysk wewnątrz organizacji pozarządowych. Największa część moich rozmówców (odpowiednio 5 i 6 osób) przywoływała w swoich wypowiedziach pierwsze, ogólne zagadnienie niedofinansowania organizacji pozarządowych, trudności w pozyskaniu środków na utrzymanie tychże organizacji, a także bardziej personalne zagadnienie, jakim jest wysokość pensji pracowników w organizacjach pozarządowych w Polsce. Co ciekawe, aspekt finansowy zdecydowanie nie był wiodącą kwestią wywiadów (zaledwie jedna piąta rozmówców poruszyła ów temat), ale jednocześnie wyzwania przywoływane przez badanych są spójne z wynikami ogólnopolskich, reprezentatywnych badań nad trzecim sektorem. Analizowane wypowiedzi rozmówców świadczą także o ich dużej samoświadomości na temat barier i wyzwań, przed którymi stoją polskie organizacje pozarządowe.

6.6. Napięcie między oczekiwaniami etosowymi a rzeczywistością pracy

W tej części swojej pracy analizuję jeszcze odpowiedzi na dodatkowe pytanie, które zadawałam moim rozmówcom: „Jaka jest Twoja opinia na temat organizacji pozarządowych w Polsce?”. Było to jedno z moich ostatnich, podsumowujących pytań w wywiadach, rodzaj klamry wieńczącej rozmowy. Dodatkowe, szersze refleksje badanych osób na temat systemowych barier, wyzwania i błędów NGO-sów pojawiały się również na samym końcu wywiadów, gdy upewniałam się, czy rozmówcy nie chcieliby czegoś dodać. Ostatnie otwarte pytania okazały się niezwykle cennym i bogatym źródłem opinii badanych. Z uwagi na to, że większość rozmówców miała przynajmniej kilkuletnie doświadczenie współpracy z organizacjami pozarządowymi, ich refleksje wyrażały szersze problemy, a także korzyści związane z funkcjonowaniem tych organizacji w Polsce. Pytanie o opinie na temat organizacji pozarządowych zadałam zarówno byłym pracownikom NGO-sów, jak i osobom mającym doświadczenia wyłącznie w nieformalnych inicjatywach oddolnych.

Zawarte w tej części analizy odpowiadały nadrzędnemu kodowi „opinie o organizacjach pozarządowych”, któremu w programie MAXQDA przypisałam 165 fragmentów. Równie istotny był kod „opinie o nieformalnym zaangażowaniu społecznym” (132 odniesienia), gdyż siedmiu badanych [R3, R8, R11, R14, R19, R22, R24] dokonywało oceny organizacji pozarządowych w odniesieniu do nieformalnego aktywizmu. Porównanie sfery sformalizowanego, zawodowego pomagania z aktywizmem na rzecz nieformalnych inicjatyw oddolnych, z uwagi na tematykę wywiadów oraz doświadczenia rozmówców, stanowiło ważny wątek moich rozmów.

Ten ostatni w tej części rozprawy podrozdział stanowi swoiste podsumowanie oraz tło dotychczasowych wniosków z analizy materiału empirycznego. Bariery, wyzwania i problemy, z którymi mierzyły się badane osoby, choć doprowadziły do modyfikacji ścieżki kariery, w większości przypadków nie zmieniły ich zestawu

wartości (kategoria „etos” to ważna część analizy – odpowiada jej aż 71 fragmentów transkrypcji). Były rozczarowaniem, które rozmówcy starali się wytłumaczyć, zrozumieć, zinterpretować, a czasem także – usprawiedliwić (czy to poprzez odwoływanie się do zewnętrznych uwarunkowań i barier systemowych, czy to poprzez stwierdzanie, że ich przypadek był jedynie przykładem niewłaściwej osoby w roli lidera organizacji). Niektórzy, mimo negatywnych doświadczeń ze współpracy z NGO-sami, nie utracili wiary w sens tego typu działań, w istotę ich misji społecznej oraz w istnienie sprawnie działających i wiarygodnych polskich organizacji pozarządowych.

Moi rozmówcy zatem przede wszystkim chcieli widzieć pozytywne i konstruktywne zmiany w tych organizacjach, a czasem także przyczynić się do nich. Dla części z nich, jednakże, trudne doświadczenia zaważyły na poczuciu zwątpienia, żalu czy braku celu w kontynuacji zawodowej działalności na rzecz innych. W mojej ocenie część ta jest rodzajem dopełnienia opisanych w poprzednich rozdziałach rozprawy przyczyn odejścia rozmówców z konkretnych organizacji pozarządowych poprzez ukazanie „zawiedzionych nadziei” i oczekiwań wobec fundacji i stowarzyszeń, które nie wytrzymały próby czasu.

Badania nad organizacjami pozarządowymi podkreślają znaczenie spójności wartości, którymi kierują się liderzy (menadżerowie) organizacji z wartościami wyrażanymi przez interesariuszy (darczyńców, inwestorów, społeczności, beneficjentów, członków zarządu, pracowników organizacji) (Bornstien i Davis 2010). Etyka zarządzania w organizacjach pozarządowych jest istotna m.in. z uwagi na ich postrzeganie jako „strażników wartości”, realizujących określoną misję społeczną (Salamon 2003, Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016). Otoczenie organizacji oczekuje, iż liderzy tych organizacji będą wyrażać odpowiednie postawy i wartości, podejmując dobre decyzje na rzecz interesu publicznego (Guo i Bielefeld 2014).

Analogicznie w polskiej literaturze przestrzega się, że rozdźwięk „między wartościami wyznawanymi na poziomie misji i tymi, którymi organizacja kieruje się w relacjach z działaczami

i pracownikami w sposób poważny podważa jej wiarygodność (zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz)” (Charycka, Gumkowska i Arczewska 2020: 25). Brak spójności w tym wymiarze pojawił się wielokrotnie w wypowiedziach moich rozmówców jako niepożądana cecha, rodzaj osobistego rozczarowania. Zgodnie z badaniami Stowarzyszenia Klon/Jawor „wydaje się kluczowe, aby idee przyświecające organizacji miały swoje odzwierciedlenie w jej relacji z ludźmi, którzy organizację tworzą” (Charycka, Gumkowska i Arczewska 2020: 25). Moich rozmówców można określić jako grupę etosową (por. Szawiel 2011), oczekującą także określonego etosu pracy od miejsc działania, jakimi były organizacje pozarządowe oraz nieformalne inicjatywy oddolne. Działanie w zgodzie ze sobą i zestawem norm i wartości były istotnym elementem ich autoidentyfikacji. Ten wątek analizuję na początku niniejszego podrozdziału.

Pierwszy z rozmówców wskazywał w sposób szczególny na wyzwanie, jakim jest zarządzanie organizacjami pozarządowymi, szczególnie w okresie rozwoju instytucjonalnego:

problem takiego wzrostu organizacji, trochę chaosu [...]. Uważam, że organizacje są w stanie bardzo dużo dobrego zdziałać, tylko muszą mieć dobrych ludzi do tego. [...] Ale to nie jest tak, że jakoś straciłam wiarę w trzeci sektor albo organizacje... Po prostu, tak jak wszędzie i w biznesie, i jakichś pewnie oddolnych [...]. Jeżeli chodzi o kadre zarządzającą, to fajnie by było doczekać takiego momentu w Polsce, że na najwyższe stanowiska przyjdą ludzie, którzy zjedli zęby w korporacjach na wysokich menedżerskich stanowiskach, zarobili już tyle pieniędzy, że już więcej nie potrzebują i... po pięćdziesiątce przechodzą na dyrektorów i zarządzają świetnie organizacjami [R1].

Przywoływany problem dotyczył zarówno organizacji, z której odeszła rozmówczyni, jak również innych fundacji i stowarzyszeń, obserwowanych przez badaną. Jej doświadczenie i sposób – nieudanej w jej oczach – profesjonalizacji organizacji był

zatem przykładem szerszego wyzwania, z którym boryka się wiele NGO-sów. Braki w zasobach ludzkich, szczególnie trudność w zatrudnieniu wyspecjalizowanej i etycznie zorientowanej kadry zarządzającej, stanowiły w tym wywiadzie ważną barierę rozwoju organizacji pozarządowych.

Na swoisty chaos organizacyjny, brak profesjonalizacji w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi wskazywał także kolejny mój rozmówca. Odwoływał się do płynnych i niejasnych zasad panujących w NGO-sach oraz do traktowania misji jako usprawiedliwienia takiego sposobu działania. Chociaż osoba badana podkreślała w rozmowie specyfikę i odrębność organizacji pozarządowych, w których nie należy kopiować wszystkich rozwiązań m.in. ze sfery biznesu, to w jej oczach brak stabilności, transparentności i profesjonalnych ram współpracy w tychże organizacjach szkodzi środowisku ich pracowników. Co ciekawe, wyrażając opinię o organizacjach pozarządowych, rozmówca odwołał się do aktywizmu oddolnego, w którym – według niego – nie zachodzi problem wykorzystywania zaangażowanych osób z racji braku stosunku pracy oraz przymusu utrzymania się z pensji związanej z działaniami społecznymi.

To jest w ogóle strasznie trudny temat, bo [...] moje osobiste doświadczenia to oczywiście nie jest wszystko... [...], ale ten sektor jest obciążony jakimiś konkretnymi problemami [...]. Wydaje mi się właśnie, że brak takich praktyk i procedur w trzecim sektorze, [...] bardzo ściśle procedury, to nie jest coś, co bym chciał wszędzie wprowadzać, ale wydaje mi się, że jakieś podstawowe granice, w których się poruszamy, powinny być w miarę jasno powiedziane. I ja też wciąż mam poczucie, że pod hasłem [...] „pracujemy, robimy, bo lubimy, robimy, bo chcemy” bardzo łatwo jest człowieka wykorzystać albo poczuć się wykorzystanym. Jakby to jest coś, z czego wydaje mi się, że, czego łatwiej jest uniknąć w takich inicjatywach zupełnie oddolnych [R3].

W podobnym duchu wyrażała się kolejna badana osoba, podkreślając konieczność rozwoju wiedzy i technik z zakresu zarządzania zespołem w organizacjach pozarządowych:

NGO-sy muszą się po prostu uczyć. Zarządzania zasobami ludzkimi, motywowania, mentoringu [...]. Wiem, że duże NGO z tego korzystają, z pomocy konsultantów zewnętrznych [...], musi po prostu być takie wsparcie zapewnione [R4].

W świetle moich badań sposób zarządzania organizacją oraz kultura organizacyjna rzutuje na kluczowy problem, którym się zajmuję – odchodzenie pracowników z NGO-sów. Jak z żalem przyznawała jedna z rozmówczyń, największym wyzwaniem jest to, że:

nie tylko w tej organizacji, ale w każdej, to ten zasób ludzki, ta zmiana, ta rotacja – że to w jakimś stopniu, że ci dobrzy pracownicy odchodzą, że oni nie zostaną zatrzymani [R11].

Odwołując się do problemów systemowych, które opisuję szerzej w pozostałych podrozdziałach, jedna z badanych osób zwróciła uwagę na swoiste „napięcie” między postrzeganiem pracy w organizacjach pozarządowych jako profesjonalnego zatrudnienia i źródła przychodów a realizacją określonej misji w organizacjach odznaczających się często dużo dozą przyjacielskich relacji:

mamy w Polsce właśnie bardzo słabą, a zwłaszcza w trzecim sektorze, kulturę zarządzania i myślenia o pracy jako pracy z ludźmi, w ich środowisku pracy, a nie że po prostu razem robimy coś fajnego, bo takie nastawienie starcza na kilka miesięcy, [...] to są miejsca pracy, o których powinniśmy myśleć jako miejscach pracy, gdzie są stanowiska, gdzie są obowiązki, [...] [potrzebna jest – przyp. A.B.] granica odpowiedzialności i taka przejrzystość w odpowiedzialności, [...] bo inaczej [...] rodzinna atmosfera,

z na to nałożoną misją, często miesza z tymi relacjami pracowniczymi i to przede wszystkim wywołuje, w pracownikach, a nie w kadrze zarządzającej, [...] bardzo duże poczucie napięcia po prostu emocjonalnego, stres, poczucie winy zarazem [...] i dużo problemów takich relacyjnych z... głównie z przełożonymi. [...] Praca jest bardzo kosztowna emocjonalnie, w związku z czym różnego rodzaju negatywne aspekty tej pracy, czy problemy w pracy, też wywołują największe rozczarowania [...]. Bo po prostu zaangażowanie emocjonalne w tę pracę jest tak duże i tak duże sklejenie tych osobistych wartości z pracą najemną, że porażki czy niesprawiedliwe traktowanie, czy wyzysk po prostu są jeszcze bardziej odczuwalne [R19].

W bardzo podobny sposób swoją opinię przedstawiła druga badana osoba:

kultura prawa pracy w organizacjach pozarządowych, a pracowałam w kilku, w ogóle nie funkcjonuje. [...] Moim zdaniem to jest pokłosie [...] romantycznego mitu, któremu ulega wiele organizacji pozarządowych. [...] Romanizowanie w ogóle o pracy w organizacji pozarządowej. [...] Mało uwagi się poświęca prawom pracowniczym [...]. Organizacja pozarządowa powinna mieć te podwyższone standardy [...]. To wszystko jest dodatkowo utrudnione, że [...] szybko się zaczynamy ze sobą przyjaźnić. [...] Więc jednocześnie ta osoba, która jest moją koleżanką i mówi mi, jak to jest ciężko być ta prezeską, bo się budżet nie spina. I ja jej teraz będę „chrzanić głupoty”, że ja teraz oczekuję 30 złotych diety za wyjazd na szkolenie. Przecież nie zrobię tego, nie będę taka małostkowa, prawda? [R24].

Co ważne, rozmówczynie – jako jedne z wielu moich badanych – zwróciły szczególną uwagę na trudności w budowaniu relacji między przełożonymi i podwładnymi w organizacjach pozarządowych. Należy podkreślić, że zdecydowana większość

osób, z którymi rozmawiałam, nie zajmowała najwyższych (kierowniczych) stanowisk w organizacjach – zatem ich oceny pochodziły z perspektywy pracowników obserwujących działania liderów.

Istotnym wątkiem dotyczącym sposobu zarządzania i relacji wśród osób tworzących badane organizacje pozarządowe jest kwestia misji społecznej. Moje badania ukazały dwie strony medalu dotyczące celów społecznych, które są podstawą i tłem działań realizowanych w NGO-sach. Z jednej strony dla większości badanych były kluczowym motywem podjęcia pracy w organizacjach pozarządowych, źródłem osobistej satysfakcji, a także próbą urzeczywistnienia etosu, zestawu wartości, które mieli w sobie rozmówcy. Z drugiej jednak strony w dużych, sprofesjonalizowanych NGO-sach, które są przedmiotem moich badań, z perspektywy byłych pracowników misja organizacji nierzadko była wykorzystywana przez przełożonych jako argument mający skłonić zespół do nadmiernej pracy, bezpłatnych nadgodzin czy ignorowania praw pracowniczych. Jednocześnie część rozmówców sama odczuwała wewnętrzną potrzebę „dawania z siebie wszystkiego”, poświęcania się na rzecz organizacji z uwagi na poczucie odpowiedzialności i ważność misji społecznej. Co ciekawe, na ów problem zwracały uwagę w wywiadach również osoby niezwiązane bezpośrednio z organizacjami pozarządowymi.

Kolejna rozmówczyni w odpowiedzi na otwarte pytanie na temat opinii i skojarzeń wokół organizacji pozarządowych w Polsce stwierdziła, że:

To są organizacje, w których pracuje się ciężiej niż w komercyjnych firmach, za dużo mniejsze pieniądze, w których są znacznie trudniejsze relacje międzyludzkie, bo są szantażowani po prostu tym, że muszą oddać życie dla idei, dla której pracują. Kojarzy mi się po prostu głównie z patologiami głównie. Co jest zupełnie niesłuszne. [...] Nawal roboty, duży chaos, [...] presja. No i też z punktu widzenia samych organizacji – że im trudno jest utrzymać się na powierzchni. Trudność w pracy w nich niekoniecznie

wynika ze złych intencji czyichkolwiek, ale z takiej walki o przetrwanie po prostu. [...] Totalnie bym nie chciała w NGO-sie pracować [R12].

Co istotne, była to osoba nieposiadająca uprzedniego osobistego doświadczenia pracy zawodowej w organizacji pozarządowej. Mimo uczestnictwa wyłącznie w działalności na rzecz nieformalnych inicjatyw oddolnych rozmówczyni podzieliła się listą negatywnych skojarzeń związanych z NGO-sami jako pracodawcami, na które składały się m.in. niskie zarobki, trudne relacje zawodowe, „szantażowanie” misją, wypalenie, konkurencja o ograniczone środki, niski stopień profesjonalizmu w zarządzaniu. Sama badana przyznała, że była zaskoczona wymową swojej wypowiedzi na temat oceny polskich fundacji i stowarzyszeń. Jednocześnie podkreśliła, że dotychczasowe doświadczenia osób ze środowiska oraz dyskusje i opinie publiczne wokół organizacji pozarządowych skutecznie „powstrzymują” ją od rozpatrywania NGO jako potencjalnego miejsca pracy.

Następna rozmówczyni w ironicznym duchu podsumowała pewne elementy działania organizacji pozarządowych w Polsce, które uważa za hamulce ich rozwoju. W podsumowaniu określiła sposób pracy NGO-sów jako:

pro wizorka, takie dziadostwo [...]. Duża część ludzi, działających w trzecim sektorze jest jakoś tam związana z sektorem naukowym [...], ale nie korzystamy z dorobku nauki. [...] I to są te kwestie związane z funkcjonowaniem organizacji, z zarządzaniem w organizacji, z wypaleniem zawodowym, z tymi wszystkimi psychologicznymi czynnikami, ale są też kwestie po prostu związane z pracą merytoryczną [...]. Siadamy, mamy flipchart na ścianie [...] i sobie teraz wymyślimy, jak przeprowadzimy ten proces, tak jak nam się wydaje. [...] I to też jest coś, co mnie bardzo odstręcza od organizacji społecznych, no i sprawia, że chcę założyć nową, lepszą w tym jednym zakresie, bo w innym będzie niestety wpisywać się w system [R23].

Choć – co ważne – rozmówczynie podkreślała podczas wywiadu wartość istnienia organizacji pozarządowych, to jednocześnie ironicznie odnosiła się w powyższej opinii do procesu decyzyjnego w wielu NGO-sach, z którymi miała do czynienia. Ów proces prowadzący do tworzenia narzędzi czy projektów za pomocą „pustego flipcharta” w wypowiedzi badanej był symbolem swoistej ignorancji (wobec dorobku naukowego i merytorycznego innych organizacji polskich i zagranicznych) bądź arogancji (zgodnie z maksymą, iż „my wiemy lepiej”). Brak odpowiedniego przygotowania merytorycznego, planowanie i tworzenie *ad hoc* inicjatyw społecznych był w moim odczuciu jedną z kluczowych wad organizacji pozarządowych, z którą badana głęboko się nie zgadzała i wobec której poszukiwała konstruktywnych rozwiązań.

Ponadto, 5 rozmówców poruszyło wątek problemów organizacji pozarządowych wynikających i rozwijających się na tle obecnych uwarunkowań politycznych. Badani podzielili się swoimi refleksjami na temat czasów transformacji, mających rzutować na obecne *wykwity* oraz *patologie* [R24], a także wokół konieczności rozwoju określonych zadań publicznych przez NGO-sy z uwagi na charakter obecnych rządów politycznych oraz współpracy między sektorem publicznym i pozarządowym [R5, R6, R19, R25]. Rozmówcy ci odczytywali obecne bolączki NGO-sów jako problem strukturalny i długofalowy, mający swoje korzenie w sposobie kształtowania się sfery publicznej w latach 90. ubiegłego wieku w Polsce. Jedna z osób podkreślała potrzebę stworzenia nowych regulacji prawnych oraz kontroli w odniesieniu do organizacji pozarządowych w kraju. Wybrzmiewa chęć „nowego otwarcia”, zamknięcia pewnego rozdziału, by dać przestrzeń dla nowego pokolenia aktywistów oraz nowych sposobów zarządzania organizacjami.

W tym wywiadzie jedną z kluczowych przyczyn negatywnie ocenianego przywództwa w NGO-sach w kraju był okres transformacji społeczno-gospodarczej po 1989 roku, podczas którego:

dużo rzeczy było nieuregulowane albo w obszarze tak zwanego domysłu. Trzeba było pewne rzeczy utworzyć

i tworzyło się na zasadzie hierarchii. I te hierarchie generalnie cały czas sobie funkcjonują dobrze. [...]. Polska kultura organizacji bazująca na jednym silnym liderze czy liderce to jest też domena organizacji pozarządowych lat 90. [...] Bardzo mało zmian zachodzi w zarządach organizacji pozarządowych. To jest po prostu zabetonowane. I jest zabetonowane z różnych powodów. Najczęściej właśnie dlatego, że utożsamia się organizacja z wodzem, a nie z zespołem [R24].

Jednocześnie badana osoba dostrzegała proces powstawania nowych organizacji pozarządowych, opierających się na finansowaniu europejskim bądź międzynarodowym i niekorzystających z krajowych środków publicznych oraz wdrażających *totalnie inną, nieliderską kulturę organizacji* [R24]. Tworzenie się nowego typu organizacji pozarządowych w opinii badanej wynika z rozwoju poczucia rozczarowania mitem lat 90. XX wieku wśród pokolenia wchodzącego lub będącego od niedawna na rynku pracy, a za moment (globalnego) przełomu uznaje powstanie ruchu Me Too¹⁹, który według rozmówczyni *zachwiał i podważył określone hierarchie* [R24]. Do powstawania nowych organizacji pozarządowych przyczynia się według niej także odchodzenie młodych ludzi z określonych NGO-sów. Mowa o organizacjach, które mają długoletnią historię działania i jednocześnie oceniane są przez odchodzących pracowników jako miejsca niezmiennego, niepodważalnego przywództwa osób charakteryzujących się brakiem otwartości na krytykę i dialog. Jeden rozmówca mówił o: *braku refleksyjności i autoanalizy* [R24], inny zaś, w dużo bardziej dosadnych słowach, narzekał na *niedostatek demokracji*

¹⁹ Ruch obywatelski, którego celem jest zwrócenie uwagi publicznej na problem molestowania seksualnego kobiet – por. A. Ratecka, (2019). Sprawiedliwość w czasach #metoo. W: K. Slany, J. Struzik, M. Ślusarczyk, B. Kowalska, M. Warat, E. Krzaklewska, E. Ciaputa, A. Ratecka i A. Król, red. *Utopie kobiet: 100 lat praw wyborczych kobiet (1918–2018)*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego (Gender Studies ISUJ), s. 289–308.

wewnętrznej, a konkretniej współdecydowania w organizacjach pozarządowych w Polsce, które w jego opinii: w większości polegają na byciu folwarkami wiecznych przywódców [R5]. Kolejny badany stwierdzał, iż

organizacje pozarządowe to hierarchiczne podmioty, w których często po prostu tworzą się elity czy jakaś oligarchia władzy, zarząd jest po prostu ten sam, wybierany przez walne zgromadzenie, na które ledwo 10% członków dojedzie, i po prostu jest utrzymywany, sam w sobie się biurokratyzuje i umacnia pozycję władzy wewnątrz tych organizacji [R19].

Co ciekawe, krytyce niskiego poziomu zmian i elastyczności wśród polskich organizacji pozarządowych oraz rozczarowaniu tym, że *krajobraz dużych organizacji pozarządowych jest [...] dość stały. Te nazwiska – one są niezmiennie* [R24] sprzeciwia się perspektywa osoby, która po odejściu z NGO podjęła pracę w sektorze publicznym i która postrzegąca elastyczność, otwartość na zmianę oraz rozwój jako cechy charakterystyczne organizacji pozarządowych. I podsumowując swoją opinię o tych organizacjach, badana stwierdziła, że mają one:

możliwość szybszego działania, czerpania doświadczeń od siebie nawzajem i z różnych innych sektorów w Polsce i za granicą, [...] rozwinięty trzeci sektor w Polsce jest jednym... [...] z największych osiągnięć Polski po transformacji [R6].

Z drugiej strony także ta osoba, wyrażając opinię o krajobrazie polskich organizacji pozarządowych, zwracała uwagę na występowanie *nadużyć i patologii [...] sprzecznych z misją i samą ideą organizacji pozarządowych* [R6], takich jak mobbing, nieuczciwa praca, wyłudzenie pieniędzy czy lobbowanie partykularnych interesów.

Co istotne, w obu wywiadach wybrzmiewało przekonanie, że występujące nieetyczne praktyki bądź nadużycia, szczególnie dotyczące sfery przywództwa w NGO-sach, stanowią element szerszego problemu, jakim jest według badanych swoisty brak kontroli lub niedostateczna kontrola – prawna, finansowa:

organizacje pozarządowe są bardzo wygodną kryjówką [...] łatwo tak się wspiąć po tej drabince albo w ogóle samemu coś założyć i tam rządzić [...], realizować jakieś swoje pomysły [...] niekoniecznie leżące w obszarze dobra wspólnego [R6]; rzeczywiście jest wiele głębokich patologii, które się dzieją. I trzeba to przerwać. [...] Skoro tak mało uwagi się poświęca prawom pracowniczym, aż tak mało – to znaczy, że tam Państwowa Inspekcja Pracy po prostu nie wpadła [...]. Nie jest tak, że organizacje pozarządowe w Polsce to jest jakaś strefa piękna, dobra i prawdy, w której ludzie 10 centymetrów nad ziemią udzielają sobie po prostu siostrzeńskiej pomocy [R24].

Wybrzmiewa tutaj napięcie między dostrzeganiem nowych, alternatywnych form działania, elastycznością działań niektórych NGO-sów a potrzebą większej regulacji i kontroli nad budzącymi prawne oraz etyczne wątpliwości praktykami. W ocenie jednej z rozmówczyń obecny rząd niejako dokonał oceny dotychczasowego sposobu działania części organizacji pozarządowych w Polsce zgodnej z jej własną opinią. Diagnoza ta dotyczy istnienia pewnych, istniejących od lat 90. XX wieku nadużyć wśród organizacji pozarządowych. Jednocześnie ocena rozmówczynie aktualnej polityki rządowej wobec segmentu organizacji pozarządowych była jednoznacznie negatywna:

szalenie niesprawiedliwe, to ucinanie finansowań [...] metody, czyli to, czym zastępuje to, zło, które się działo – czyli jeszcze większym złem, są nie do przyjęcia [R24].

Określona postawę ideologiczną oraz opinię wobec zasad i sposobu działania sektora publicznego i sektora pozarządowego w Polsce wyraził także inny rozmówca, stwierdzając, iż marzy, by:

istniał tak rozwinięty sektor publiczny, który powodowałby, że większość działań interwencyjnych czy rzeczniczych nie musiałyby istnieć. I żeby można było prosto skrytykować NGO-sy jako [...] próby po prostu prywatyzacji wielu zadań publicznych takimi nieoficjalnymi, tylnymi drzwiami [R5].

A zatem najbliższa mojemu rozmówcy była koncepcja

państwa dobrobytu (*welfare state*), które w pełni odpowiada za organizację usług publicznych i koprodukcję, a nie działające w trybie projektowym, z wszystkimi jego przypadłościami, organizacje pozarządowe [R5].

Jednakże, biorąc pod uwagę zestaw wartości i postaw wyrażanych przez obecną klasę rządzącą w kraju, niezgodną z ideałami badanej osoby, rozmówca przyznał, iż nie wyobraża sobie *działań emancypacyjnych na rzecz nieheteronormatywnych* [R5] prowadzonych przez sektor publiczny w Polsce. W wywiadzie tym istotnym elementem była krytyka nadmiernego zlecania zadań publicznych organizacjom pozarządowym, zwłaszcza w kontekście niepewnego i ograniczonego w czasie finansowania tych działań organizowanych metodą pracy projektowej przez NGO-sy. Z drugiej strony badany dostrzegał wagę realizacji przez organizacje pozarządowe określonych działań leżących w obszarze dobra publicznego, niebędących przedmiotem zainteresowania lub niezgodnych z priorytetami politycznymi i poglądami aktualnej klasy rządzącej. Dylemat ten podsumował słowami:

mam taką mieszanię uczuć, bo z jednej strony bym powiedział, że tych organizacji pozarządowych może nie

być, a z drugiej strony sobie świata bez nich nie wyobrażam [R5].

Kolejnym istotnym aspektem – postrzeganym jako wyzwanie wśród polskich organizacji pozarządowych – jest przywoływany przez rozmówców „czynnik ludzki”, zasoby ludzkie. Kluczem do „zdrowej” organizacji w oczach rozmówców byli odpowiedni pracownicy i – szczególnie – kadra zarządzająca, kierująca się określonym zestawem wartości, niewykorzystująca pracowników i wolontariuszy, kompetentna, doświadczona, odporna na nepotyzm. Jak wprost przedstawiła tę opinię jedna z badanych:

To, że organizacja jest świetnie zarządzana i wszystko w niej świetnie działa, w organizacji pozarządowej – to nie są procedury, to nie są regulaminy, to nie są polityki, to są ludzie. [...] Nie ma takich utartych ścieżek, schematów działania [R11].

Co ciekawe, choć wielokrotnie w rozprawie przywołuję negatywne opinie rozmówców dotyczące sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w NGO-sach (przywództwo jako problematyczny aspekt), to kwestia oceny innych członków organizacji (zwłaszcza „szeregowych pracowników”) była w wywiadach najczęściej jednoznacznie pozytywna. Warto podkreślić, iż w moim badaniu mamy do czynienia ze specyficznym, niejako jednostronnym spojrzeniem: rozmówcy odzwierciedlają perspektywę pracownika (koordynatora, asystenta), która rzutowała na ich ocenę kadry tworzącej NGO-sy. Niewątpliwie utożsamiali się z perspektywą pracownika średniego lub niższego szczebla, jako że dla większości z nich było to osobiste doświadczenie, którym dzielili się podczas wywiadów.

Zwracam również uwagę na opinię rozmówców, dla których zaangażowani, empatyczni, wierzący w misję i cel organizacji pracownicy o rozległej wiedzy to najważniejszy zasób i siła organizacji pozarządowych:

wszystkie korporacje powinny brać osoby z NGO-sów [...], bo to są najlepsi pracownicy tego świata. Megaelastyczni, [...] mieli do czynienia z różnymi sytuacjami i oni mają naprawdę niesamowite kompetencje [R11]; praca z NGO-sowcami to są inne standardy, ludzie są bardziej otwarci, bardziej przyjaźni (...) prezesi NGO-sów nie doceniają tego, że mają osoby z taką wiedzą [...] właśnie to dają tak naprawdę NGO-sy, oprócz tej ogromnej sieci powiązań, takie myślenie absolutnie wieloaspektowe [R18]; jakbym chciała szukać pracy, to trzeci sektor byłby pierwszym miejscem, w którym bym szukała, bo to dalej jest zgodne jakoś z tym poczuciem misji [R21].

Zatem mimo negatywnej oceny sposobów zarządzania organizacjami pozarządowymi byli pracownicy NGO-sów podkreślali walor tych miejsc pracy jako przestrzeni wszechstronnego rozwoju oraz współpracy z wyjątkowymi współpracownikami.

Ważnym wątkiem, ukazującym dużą refleksyjność i świadomość moich rozmówców, była niejednorodność, zróżnicowanie trzeciego sektora. Czterech badanych wprost przyznało, że ich opinie dotyczą określonego segmentu organizacji pozarządowych. Podkreślali także wewnętrzną różnorodność sektorową przejawiającą się m.in. w pluralizmie celów społecznych, misji organizacji, a także ich zbieżności, neutralności lub braku zbieżności z priorytetami obecnej władzy. Jest to istotny czynnik, zwłaszcza biorąc pod uwagę rodzaj „urządowienia” i częściowego upolitycznienia roli NGO-sów w Polsce, o którym piszę w rozprawie. Jak wskazuje jedna z rozmówczyń:

Nie jest tak, że trzeci sektor jest jednolity. [...] A nawet spośród [...] fundacji-stowarzyszeń, to też jest taka część takich organizacji, które po prostu wykonują zadania zlecone przez urzędy w tematach takich jak pomoc społeczna i tak dalej, które jednocześnie nie są jakoś kontrowersyjne światopoglądowo i tam też się nic nie zmienia. [...] To sytuacja złożona, niektórym się poprawiło, niektórym

się pogorszyło, ale ogólnie, moim zdaniem, obecna władza ma mało zaufania dla organizacji pozarządowych i to się wyraża w jakby też języku i nowych projektach ustaw i nowych rozwiązaniach instytucjonalnych, ale nie oceniam tego tak, jak [...] duża część znajomych z sektora, czyli że było dobrze, a jest źle. [...] Wcałe nie było dobrze w poprzednich rządach [R23].

Na szczególną uwagę zasługuje tu refleksja na temat długotrwałego trendu, jakim jest w opinii badanej instrumentalne traktowanie organizacji pozarządowych przez klasę rządzącą w Polsce. Zróżnicowanie organizacji pozarządowych przejawiało się także w sposobie ich zarządzania, strukturze organizacyjnej i skali oddziaływania. Jak wspominała jedna z badanych, jej doświadczenie było doświadczeniem pracy:

w organizacjach ogólnopolskich i to takich bardzo mocnych. To są organizacje, które są rozpoznawalne, więc to nie będzie opis organizacji wszystkich w Polsce, bo one są bardzo różne. [...] Na pewno wspólnym mianownikiem był bardzo mocny lider. [...] Wszystkie te organizacje były w jakiś sposób zhierarchizowane, [...] przy tak dużych organizacjach już nie dało się uniknąć hierarchizacji [R18].

Inna rozmówczyni podkreślała:

nie traktuję wszystkich NGO-sów tak samo, bo jest więcej takich jak [nazwa organizacji], w zasadzie właśnie się sformalizowały z jakiegoś powodu, ale pozostały blisko swoich korzeni oddolnych np. czy współpracują też nieformalnie z różnymi grupami, [...] są miejsca, gdzie to się trochę krzyżuje i przenika. Ale są też takie wielkie NGO-sy [...], nie moje działania. Byłam, zderzyłam się z zupełnie innym rodzajem działania [R9].

Ogólnie rzecz biorąc, jak podkreślam w pozostałych częściach rozprawy, zdecydowana większość moich rozmówców opisywała doświadczenia zawodowe w rozpoznawalnych, posiadających określone zasoby ludzkie i finansowe oraz działających na szeroką skalę NGO-sach, wyróżniających się na tle „statystycznej” polskiej organizacji pozarządowej (por. podrozdział „Opis badanej zbiorowości” oraz Aneks nr 1 i nr 2). Ponadto, zróżnicowanie organizacji pozarządowych wyrażało się w stopniu ich profesjonalizacji i etyce działań. W wywiadach pojawiały się wielokrotnie z jednej strony opinie wyrażające dumę i podziw wobec sprawnych, transparentnych, rzetelnych oraz opartych na określonych wartościach działań poszczególnych NGO-sów, z drugiej – wyrazy zawodu, rozczarowania czy złości wobec nietycznych, chaotycznych czy oderwanych od rzeczywistych problemów społecznych działań również pojawiających się wśród tychże organizacji:

jak współpracuję z tymi organizacjami teraz z perspektywy kogoś, kto zleca różne działania, właśnie jeżdżę na kontrole konkursu dotacyjnego i nie ma spotkania, które miało się odbyć. Nawet nikt w tej instytucji nie wie, że takie spotkanie tu miało być. Więc sobie myślę, że to moje myślenie o tych organizacjach było jednak słuszne, że one są po prostu bardzo różne [...]. Są różne analizy, które pokazują, że te organizacje różnie działają i sama też współpracuję z różnymi organizacjami, i jak czasami widzę, jakie to jest wyciąganie kasy, to się nóż w kieszeni otwiera [R17].

W tej wypowiedzi po raz kolejny odzwierciedla się określony etos oraz oczekiwania wobec sfery organizacji pozarządowych, które – w przypadku nieprawidłowości – wzbudzają silny opór, emocjonalne reakcje badanych.

Ostatni w tej części, poboczny wątek, który wyłonił się z analizy opinii na temat organizacji pozarządowych w Polsce, dotyczy relacji między sektorem publicznym a pozarządowym. Pierwsza osoba doceniła organizacje pozarządowe jako ważnego aktora

społecznego i kluczowego partnera dla komórki urzędu, w którym pracuje po odejściu z NGO, dostrzegając jednocześnie sceptycyzm, a nawet jawny antagonizm części pracowników organizacji pozarządowych wobec urzędników:

czerpiemy wiedzę od organizacji pozarządowych, [...] pielęgnacja tego partnerstwa jest istotna. [...] Często obserwuję też jakieś takie przekonanie [pracowników organizacji pozarządowych – przyp. A.B.] o własnej zajębistości [...]. Podejście do urzędników jest takie, że „Ooo, przyszli, będą nas kontrolować. Ale się nie znamy, my tutaj coś wykombinujemy” [R6].

W tym ujęciu część przedstawicieli trzeciego sektora uznaje przedstawicieli urzędów jako „zło konieczne” o funkcji jedynie kontrolnej. Co ważne, rozmówczyni w wywiadzie podkreślała jednak, że wiele relacji opiera się na równym partnerstwie, zaufaniu i wzajemnym uczeniu się. O tego typu pozytywnej relacji mówiła druga moja rozmówczyni, opowiadając o kontakcie jej organizacji z urzędem:

to bardzo dobre [relacje – przyp. A.B.] [...], jak mamy jakieś uwagi, [...] to te uwagi są zazwyczaj uwzględniane. Na pewno jest pole, żeby przedyskutować, zawsze się pod koniec każdej decyzji spotykamy [...], absolutnie nie ma się do czego przyczepić [R7].

Trzeci analizowany w tym fragmencie wywiad odnosi się zaś do trudności we współpracy z samorządem. Badana osoba podzieliła się ze mną swoją bardzo negatywną oceną urzędników i ich pracy oraz poczuciem niedoceniaenia i frustracji wynikającej z długotrwałego konfliktu między urzędem a przedstawicielami NGO-sów:

Bardzo wiele moich koleżanek i kolegów... największą trudność ma w tym, żeby zmusić urzędników do ich

własnej pracy. [...] Ci ludzie nas, wolontariuszy, w pewnym sensie nienawidzą. [...] Byłoby fajnie, jakbyśmy w ogóle zniknęli, przestali zawracać głowę [...], przestali te sprawy poruszać w mediach. Opór urzędników, opór służb państwowych jest dla nas ogromną kulą u nogi, ogromnym hamulcem, który nas spowalnia w realizacji tego, co tak naprawdę, do czego powołane są instytucje pozarządowe. Czyli zrzeszamy się tak naprawdę tylko po to, żeby walczyć przeciwko urzędnikom, którzy powinni to robić. I to jest bardzo złe i bardzo przykre [R28].

W bardzo mocnych, nacechowanych emocjonalnie słowach rozmówczyni wyraziła niechęć wobec jej zdaniem niekompetentnych przedstawicieli samorządu, którzy nie wywiązują się z realizacji określonych zadań publicznych i nie szanują aktywizmu społecznego.

Te wypowiedzi, choć dotyczące jedynie trójki moich rozmówców, odzwierciedlają różnorodność i niejednoznaczność relacji między przedstawicielami NGO-sów lub aktywistami a urzędnikami. Moi rozmówcy wyrażali całe spektrum postaw i doświadczeń komunikacji oraz współpracy międzysektorowej: od jednoznacznie pozytywnej oceny, opartej na partnerskich relacjach [R7], poprzez poczucie ambiwalencji relacji, w której jedna strona stara się wykorzystać drugą stronę i brakuje pełnego obustronnego zaufania [R6], po otwarcie wrogie nastawienie [R28].

6.7. Rutyna pracy w organizacji pozarządowej a poszukiwanie oddolnej aktywności

Kolejnym wyłaniającym się z analizy materiału empirycznego wątkiem jest próba porównywania zatrudnienia w organizacji pozarządowej z działaniem na rzecz nieformalnych inicjatyw oddolnych. Te dwie sfery dla wielu moich rozmówców stanowiły odrębne, niepodobne do siebie sfery działalności społecznej.

Badani podkreślali przede wszystkim dzielące te dwa obszary różnice. Co ciekawe, aktywizm niezinstytucjonalizowany był idealizowany i w niemal każdej wypowiedzi stawiany „wyżej” w odniesieniu do zatrudnienia w stowarzyszeniach i fundacjach – zarówno przez byłych pracowników NGO-sów, jak i osoby, które nigdy nie pracowały w organizacjach pozarządowych. Oddolny, niezwiązany z zatrudnieniem aktywizm postrzegany był jako sfera większej wolności, swobody działania i wyrażania się, w kontrze do profesjonalizujących się organizacji, które w oczach badanych prowadzą do pewnej autocenzury lub zmuszają do podejmowania trudnych decyzji oraz kompromisów:

- Dopóki jestem organizacją nieformalną, mogę się znacznie mniej oglądać na słowa. Organizacje pozarządowe jednak są bardziej wyważone, bardziej dyplomatyczne, bardziej delikatne [R8];
- To jest ważny aspekt działalności oddolnej [...] zachować pełną niezależność [...]. [Nazwa inicjatywy – przyp. A.B.] zawsze poruszała kontrowersyjne tematy i w związku z tym miałyśmy poczucie, że jakbyśmy się sformalizowały, jakbyśmy np. dostawały pieniądze od jakiś sponsorów, [...] musiałybyśmy złagodzić przekaz w związku z tym [R9];
- Jest aktywność, której nigdy nie można robić przez formalne organizacje, ponieważ jest to działalność antysystemowa, [...] formalna organizacja nie może się w nią włączyć, nie może też przeznaczać swoich środków [R19];
- Bardzo często jest tak, że jest fajnie, fajnie, jesteśmy małym podmiotem, to się rozrasta, rozrasta, rozrasta, [...] zaczyna się podejmować decyzje, których nie podjęłoby się wcześniej [R22].

Krytyka organizacji pozarządowych skupiona była wokół modelu podejmowania decyzji oraz sposobu zarządzania wewnątrz tych organizacji. W świetle opinii pięciu rozmówców zaangażowanie w nieformalnych inicjatywach oddolnych pozwala na większą demokratyzację wewnętrzną oraz przeciwdziałania

tworzeniu się długotrwałej „struktury władzy” w organizacji [R13, R14, R19, R22, R24].

Jeden z aktywistów, który nigdy nie pracował w organizacjach pozarządowych – nie miał takich propozycji i w związku z tym nie rozważał takiej ścieżki kariery – w bardzo szczerych i bezpośrednich słowach podsumował swoje skojarzenia i opinie:

nie chcę się wypowiadać na temat różnych organizacji, do których mam wiele zastrzeżeń. [...] Jestem uczulony na tę hierarchię [...]. Łatwo powiedzieć: „[...] Dostaniemy granty od Unii Europejskiej, [...] raz w tygodniu was odwiedzę, zrobimy sobie zdjęcie i wrzucę na Facebooka. A po trzech latach będę na radnego startował z tymi zdjęciami”. [...] Bardzo krytyczny jestem. [...] Nie mówię, że jestem za ani że jestem przeciw. [...] Gdybym pracował zawodowo i zarabiał na pracy w NGO-sach, to daję pod ogromną wątpliwość to, że wtedy bym wyrzucił tę działalność aktywistyczną, bo moim zdaniem przynosi więcej dobrego, ta działalność aktywistyczna, całkowicie niezależna i oddolna. Myślę, że punkt widzenia zależy od punktu siedzenia [...]. Wydaje mi się, że będąc w NGO-sach, zamykasz się w bańce [...]. Prawdopodobnie pracujesz z podobnymi ludźmi. [...] Dlatego to jest dla mnie ważne, żeby wśród tych tak zwanych ludzi spoza tej bańki [...] być. W NGO-sach chyba to gdzieś tam ginie [R14].

Jego wypowiedź wyrażała duży sceptycyzm wobec całej sfery organizacji pozarządowych. Piętnował przypadki wykorzystywania działania społecznego do partykularnych interesów oraz hierarchiczność organizacji. Ponadto, dzięki (innej) pracy zarobkowej, którą wykonywał, rozmówca miał poczucie, że spotyka osoby o bardzo zróżnicowanych poglądach – często takich, z którymi zdecydowanie się nie zgadzał. Wówczas, jak deklarował, stara się podejmować rozmowę, uczulać na choćby przejawy dyskryminacji: *moim zdaniem to ważne, żeby zareagować* [R14]. Tę możliwość oceniał jako wartość dodaną oddzielenia życia zawodowego,

związanego z innym kręgiem osób, i życia aktywistycznego, które łączy osoby o podobnych poglądach i misji społecznej. W jego odczuciu praca w NGO-sach sprawia, iż osoby zamykają się w swojej „bańce”, kręgu podobnych sobie osób, co skutkować może ryzykiem oderwania od realnych problemów społecznych, a także niezrozumienia osób mających inne wartości i postawy.

Inny badany podkreślał, iż inicjatywy nieformalne, w tym kolektywy *mają płaskie struktury podejmowania decyzji, pozwalające na demokratyczny model podejmowania decyzji* [R19], dzięki czemu mogą szybciej dostrzec i zareagować na niekorzystne procesy grupowe, takie jak formy przemocy (także symbolicznej) czy wykluczenia, w odróżnieniu od sformalizowanych organizacji, takich jak NGO-sy, które według rozmówcy są hierarchiczne i mają większą tendencję do wytwarzania się nierówności grupowych oraz *oligarchii władzy* [R19]. Niechęć wobec określonej struktury wpływów w organizacji oraz hierarchii wewnętrznej wyrażała także kolejna badana, która przyznała, iż jej pierwsze skojarzenie z organizacjami pozarządowymi to bardzo negatywny, *stereotypowy obraz działaczki, która pracuje w jakiejś strukturze, której jest posłuszna, i porozumiewa się taką bardzo dziwną coachingową nowomową, która ma zachęcać ludzi* [R22].

Ta część analizy rozmów z pięcioma badanymi ukazuje niechęć wobec hierarchii panujących w NGO-sach, a także wyraża rodzaj idealizacji nieformalnych inicjatyw oddolnych, będących w opinii tychże osób *sferą osobistej wolności* [R24]. Jedynie jeden z przywołanych pięciu rozmówców podkreślił, iż mimo zalet niesformalizowanych działań (swoboda wyboru, *w jaki sposób chcesz się zaangażować, w jaki sposób, na ile chcesz się zaangażować, ile masz na to czasu, ile zasobów chcesz na to wykorzystać*), jest to również *pole do nadużyć, chociaż pewnie innego rodzaju niż w organizacjach pozarządowych* [R24].

Przywołane opinie rozmówców wyrażają duży sceptycyzm wobec zinstytucjonalizowanej, sformalizowanej formy działania społecznego – zwłaszcza w ramach dużych, zhierarchizowanych organizacji pozarządowych. Pochodzą one (w czterech z pięciu przypadków) od badanych, którzy byli w zasadzie zewnętrznymi

obserwatorami NGO-sów – od aktywistów związanych z nieformalnymi inicjatywami oddolnymi. Większość z nich nie pracowała przed wywiadem w żadnej organizacji pozarządowej bądź miała doświadczenie krótkotrwałych zleceń lub wolontariatu na rzecz NGO. W sposób szczególnie uwidacznia się w tej części rodzaj romantyzowania czy faworyzowania oddolnego aktywizmu, który w oczach rozmówców stanowił bardziej niezależną i wnoszącą więcej dobrego działalność społeczną. Na tym tle wyróżnia się jedna lakoniczna, lecz jednoznacznie pozytywna opinia badanej aktywistki na temat działalności organizacji pozarządowych w Polsce: *Jest ich wiele i niech będzie jeszcze więcej, są warte istnienia* [R26].

W moich rozmowach pojawiły się także trzy opinie [R11, R13, R25] ukazujące bardziej zniuansowany, złożony krajobraz działalności społecznej – oddolnej oraz sformalizowanej. Jedna z rozmówczyń [R9] przyznawała, że wierzy w nieformalny, oddolny aktywizm, jest z nim silnie związana od niemal dekady i widzi ogromny sens oraz skuteczność tych działań. Jednocześnie w wywiadzie podkreślała, że bywa on również trudnym, niedojrzałym, prowadzącym do wypalenia i niedocenianym działaniem. Przywołując opinie na temat obu sfer działania społecznego, wskazywała jednak, że wiele osób, które poznała podczas aktywizmu,

jednocześnie pracowały, np. w NGO-sach i to łączyły w ramach właśnie tego, że utrzymują się z pracy w NGO-sie, a oprócz tego jeszcze działają i obie rzeczy są działaniem, więc to [...] ułatwia wypalenie, jak się pracuje wszędzie z nadgodzinami [R9].

Wątek wypalenia spowodowany między innym kulturą milczenia, brakiem narzędzi wspierających i motywujących zespół, nastawieniem na cel społeczny kosztem potrzeb jednostek w opinii aktywistki jest zatem obecny zarówno podczas pracy zarobkowej w organizacjach pozarządowych, jak i przy nieodpłatnym, niesformalizowanym aktywizmie.

Inna badana osoba przyznała, że jej doświadczenie wskazuje na to, iż trudniej zaangażować nowe osoby do działalności sformalizowanej, organizacyjnej. Praca na rzecz NGO-sów, nawet wolontariacka, w jej mniemaniu spotyka się z większymi obawami:

Ludzie mają takie przeświadczenie, że to bardzo dużo czasu trzeba i że są bardzo duże wymogi formalne. [...] I że za tym idzie taka duża odpowiedzialność osobista osoby, która jest zaangażowana [R25].

Dokonując porównania między pracą na rzecz organizacji pozarządowych a działaniem na rzecz nieformalnych inicjatyw oddolnych, przyznała, że ma wewnętrzny dylemat i nie potrafi jednoznacznie stwierdzić, czy to jest łatwiej działać, mając formalnie organizację zarejestrowaną, czy właśnie łatwiej nieformalnie, bo ludzie nie czują się tacy zobowiązani [R25].

Rozmówczyni dostrzegała potencjał, sens i wartość w obu rodzajach zaangażowania społecznego, jak i bariery obu tych form.

Kolejna z rozmówczyń – inicjatorka oddolnej, niezarejestrowanej inicjatywy – określała działania oddolne jako *bardzo ważne, budujące więzi w społeczeństwie* [R26]. Dla niej osobiście aktywizm stanowił rozwojowe *doświadczenie pełne korzyści*, pozwalające na poznanie *mnóstwa wspaniałych osób o dobrych sercach* [R26], lecz niepozbawione wyzwań, takich jak [brak] *wpływu oddolnie na ogólnopolskie procedury [...] osoby, które chciały pomóc [...] miały „związane ręce”* [R26]. Z jej perspektywy aktywizm oddolny umożliwiał szybsze, mniej biurokratyczne działanie, choć jednocześnie dostrzegała szerszy, systemowy problem: *czasami smuci mnie, że coś trzeba ruszyć oddolnie – inaczej państwo/miasto się tym nie zajmie* [R26].

Pozostałe dwie badane osoby wskazały na niezwykle ciekawy aspekt oceny organizacji pozarządowych w Polsce. Chodzi o sposób postrzegania działalności społecznej przez pryzmat jednostek, a nie organizacji. Jak podkreślały rozmówczynie, *ludzie coraz mniej ufają organizacjom, bo widzą w nich [...] mikrofirmy. A bardziej ufają innym ludziom* [R11]. Obie rozmówczynie określały się

jako *sojuszniczki* bądź *zwolenniczki* organizacji pozarządowych, dostrzegając ich udział w realizacji misji społecznej w ramach „profesjonalnego systemu”, w określonych ramach i w zespole pracowników. Jednocześnie w ich wypowiedziach wybrzmiał rodzaj zachwyty, szacunku wobec niesformalizowanego aktywizmu:

zachłysnęłam się tym, ile jest grup, ile osób chce działać. Ile ludzie mają po prostu pasji i woli, żeby coś robić [R13]; osoby, które się tak bardziej aktywnie angażują, robią to bardziej jako dopełnienie, uzupełnienie swojego życia [...], oddolnie – to jest takie dobre wypełnienie czasu [R11].

Jako obserwatorzy i współuczestniczki grup nieformalnych oraz organizacji pozarządowych wyrażały podziw wobec zaangażowanych jednostek, a pewien rodzaj sceptycyzmu – wobec struktur i organizacji:

- NGO-sy mają teraz jakąś złą passę i nie do końca im się udaje trochę wypełniać te rzeczy, które powinny robić [...], widzę pewien kryzys w tej sferze. [...] niekoniecznie wszyscy musimy być członkami organizacji pozarządowych [...]. Wydaje mi się, że w wielu [...] wykorzystuje się tą formułę bycia organizacją pozarządową, stowarzyszeniem, do swojej działalności [R11];
- Mam dość dobrą opinię jeżeli chodzi o... osoby [...]. Same organizacje, [...] cały czas się uczymy działania wspólnego, wspólnego aktywizmu. [...] Radzenie sobie z konfliktem i odmiennością poglądów wewnątrz organizacji, która ma wspólny cel, to jest coś, czego nie potrafimy robić. [...] Nie ma takich mechanizmów wypracowanych i jest dużo takiego tracenia czasu, rozkminiania konfliktów, które sami sobie wygenerowaliśmy bez sensu. Może jakiejś nieuczciwości, jakieś ego. To jest wszystko natura ludzka, nie [...] polska specyfika. [...] Struktury są potem zmieniane po wpływie ego. [...] Tworzymy wspólnie strukturę po to,

żeby ona nas chroniła właśnie przed ego i temperamentami. A dzieje się w drugą stronę [R13].

Ponownie pojawił wątek wyzwania, jakim jest zarządzanie organizacją pozarządową i realizacja określonej, etycznej kultury pracy wewnątrz NGO-sów. Rozmówczynie dostrzegają rodzaj kryzysu w tej sferze, który – poprzez pojedyncze przykłady skandali – rzutuje na negatywną percepcję fundacji i stowarzyszeń w kraju. W ich wypowiedziach wybrzmiewa poczucie, iż większym zaufaniem i szacunkiem cieszą się pojedyncze osoby – aktywiści – niż organizacje.

W wypowiedziach moich rozmówców obecne były także głosy dotyczące etosu osób pracujących w organizacjach pozarządowych i sposobu wartościowania działania samych organizacji. Cztery osoby wskazywały na początkowy idealizm w stosunku do pracy w NGO-sach, na wysokie oczekiwania w stosunku do ich celów społecznych oraz misji:

poszłam do tej pracy jako taki ideowiec. Wierzyłam, że te NGO-sy to zbawienie świata [R4]; tak strasznie wierzyłam, że można zmieniać ten świat [R15]; było uczucie bardzo podobne do takiej fascynacji, zakochanie, zafascynowanie. Taki bezkrytyczny stosunek do tego, bo to są przecież superludzie, robią dobre rzeczy, zmieniają tę rzeczywistość i ja też chcę tak zmieniać [R24]; wszystko się niosło na tej energii takiej ludzkiej i chęci bycia razem. Robienia czegoś wspólnie [R25].

Z tą romantyczną wizją organizacji pozarządowych jako sfery czynienia dobra i niesienia pozytywnej zmiany konfrontuję opinię tychże rozmówców po doświadczeniu pracy zawodowej w NGO-sach. Ich opinie, a także postawy uległy wyraźnej zmianie – pierwotne zaufanie, niemal bezkrytyczna wiara w działanie organizacji pozarządowych zastąpił w najlepszym razie sceptycyzm, w najgorszym – zupełnie zwątpienie w sens ich istnienia. Jak wspominała jedna z rozmówczyń:

Bardzo szybko się zmierzylam z tym, że [...] to nie jest też organizacja idealna. I... to ja równie dobrze mogę pójść do korporacji [...]. Mam mieszane uczucia, powiem szczerze. Fajnie by było [rozwijać organizacje pozarządowe – przyp. A.B.], ale [...] nie bez nadzoru jakiegoś. Albo bez zasad i procedur jak w korporacjach [R4].

Radykalizacja (sposobów działania, komunikacji) w sferze działalności organizacji pozarządowych napawała niepokojem rozmówczynię, która podkreślała w wywiadzie, że *mnie nie chodzi o walkę na noże, tylko po prostu siostrzeństwo* [R4]. Zaobserwowane przez nią nieetyczne praktyki działania poszczególnych fundacji i stowarzyszeń podkopały jej wiarę w organizacje pozarządowe oraz motywację wewnętrzną, by być zawodowo częścią takich organizacji. Podobnie druga osoba przyznała, że praca zawodowa w kilku organizacjach pozarządowych otworzyła jej oczy na pewne nieetyczne działania, skutkując obecną, krytyczną postawą – jak stwierdziła: *nie miałam takiej opinii, jak przychodziłam do organizacji pozarządowej* [R24]. Najbardziej emocjonalną i niepochlebną postawę wyrażała trzecia rozmówczyni, która w bardzo szczerych, pełnych żalu i smutku słowach wyznała:

mi się w ogóle już nie chce działać, [...] w tej chwili ja mam tak potworne zwątpienie [...] jakiś totalny rozjazd, wiesz, jakaś schizofrenia [R15].

Trudne etycznie i psychicznie doświadczenie rozstania się z organizacją pozarządową, wobec której żywiła duże nadzieje i szacunek, sprawiło, że podkopana została jej uogólniona wiara w sens realizacji celów społecznych w ramach organizacji pozarządowych. Zwątpienie i rozczarowanie NGO-sem oraz rozdźwiękiem między wartościami prezentowanymi na zewnątrz a jego wewnętrzną kulturą pracy rzutowało na opinię wobec całej sfery działalności społecznej. W ostatnim zaś z przywoływanych w tym fragmencie wywiadzie badana osoba wyrażała raczej rodzaj

tęsknoty za dawnymi latami oraz innym, mniej sformalizowanym sposobem działania NGO-sów:

wtedy to była niesamowita sytuacja. Teraz to już zupełnie wygląda inaczej. Jednak ten charakter tej pracy też się zmienił. [...] Jak tego brakuje i się wchodzi w takie struktury formalne bardziej, takie procedury, to często to się traci, tego ducha, taką energię [...]. Jest kryzys takiego zaangażowania [R25].

Odwołując się do swoich osobistych doświadczeń z młodości, rozmówczyni z poczuciem nieodwracalnej straty opisywała obecne sposoby działania znanych jej NGO-sów jako profesjonalizację i formalizację, która nierzadko „gasi” emocje oraz więzi społeczne – aspekty, które według niej powinny towarzyszyć działaniom na rzecz innych.

Wyjątkiem na tle przywołanych powyżej opinii była postawa jednej badanej osoby [R17], która przed rozpoczęciem pracy w fundacji miała negatywny stosunek wobec organizacji pozarządowych. Dzieliła przekonanie o niskiej jakości ich usług, niskich kompetencjach pracowników tych organizacji, dla których wybór danej pracy miałby stanowić „ostatnią deskę ratunku” z uwagi na niemożność znalezienia pracy w innym sektorze. Jak szczerze wyznała, przez wiele lat towarzyszyło jej *wyobrażenie o tym, że trzeci sektor jest czymś gorszym* [R17]. Co ważne i unikalne na tle postaw pozostałych moich rozmówców, osoba ta zmieniła opinię o organizacjach pozarządowych na lepszą po doświadczeniu pracy zawodowej w fundacji:

jak ja zaczęłam tą pracę, to nagle zobaczyłam ludzi, którym się chce [...], jest za tym jakaś idea, misja i ci ludzie chcą tam być [R17].

Z perspektywy czasu, mimo iż rozmówczyni zakończyła współpracę zawodową w organizacji pozarządowej, jej opinia wobec tychże organizacji uległa zasadniczej zmianie. Choć

badana dostrzegała blaski i cienie działalności NGO-sów, to jej początkowy sceptycyzm zniknął za sprawą bliższego poznania pracowników wyrażających określony etos, mających motywację wewnętrzną do tego, by czynić dobro.

W mojej ocenie analiza sposobu postrzegania i faworyzowania działania oddolnego oraz pracy w organizacji pozarządowej powinna stać się przedmiotem badań podłużnych, dzięki którym można byłoby przeanalizować potencjalne zmiany w postawach badanych w zależności od etapu życia rozmówców, a także czasu, w którym angażują się na rzecz organizacji czy nieformalnych inicjatyw oddolnych. Innymi słowy, pamiętać należy, iż perspektywa, która nakreśliłam, dotyczy bardzo specyficznej grupy badanych, z którymi rozmawiałam w określonym momencie życia.

Podsumowując całą tę część rozważań, moi rozmówcy w zdecydowanej większości uosabiali specyficzny etos związany z zaangażowaniem społecznym. Po pierwsze, byli pracownicy organizacji pozarządowych wyrażali konkretne oczekiwania wobec pracy w tym sektorze i ludzi tworzących sektor, nierzadko idealizując tę sferę działania na początku swojej kariery w NGO-sach. Moje wywiady ujawniły napięcie między oczekiwaniami a rzeczywistością, „zawiedzione nadzieje”, gdy wyidealizowany obraz organizacji pozarządowych nie przystawał do codziennej, organizacyjnej rzeczywistości. Co ważne, moi rozmówcy reprezentowali określony typ organizacji: były to relatywnie duże, profesjonalizowane NGO-sy o wysokich rocznych przychodach, o czym piszę w podrozdziale „Opis badanej zbiorowości”.

Po drugie, dostrzegane i doświadczane „pęknięcia” między pierwotnymi wyobrażeniami a realnymi doświadczeniami zawodowymi głęboko poruszały moich rozmówców. Dla wielu z nich organizacje pozarządowe były przedmiotem osobistej głębokiej troski i refleksji, ważnym aktorem społecznym, z którym się utożsamiali. Ich poczucie misji, chęć „robienia dobra” oraz emocjonalne zaangażowanie wobec realizowanej pracy sprawiało, iż wszelkie nieprawidłowości lub rozczarowania personalnie przeżywali. Budziły one ich wewnętrzny sprzeciw i w niektórych przypadkach prowadziły do rozstania z daną organizacją, która nie

spełniła ich oczekiwań związanych z zestawem wartości, postaw, a szerzej – rodzajem kultury organizacyjnej.

Po trzecie, pytanie przeanalizowane w tej części rozprawy ukazuje organizacyjne i systemowe problemy, o których pisałam w poprzednich rozdziałach: emocjonalny bagaż pracy w organizacjach pozarządowych, wypalenie zawodowe i przeciążenie pracą, model pracy projektowej, niską kulturę pracy, zmiany w kształtowaniu się sfery publicznej w latach 90. XX wieku, potencjalne uzależnienie od darczyńców, sponsorów i grantodawców, hierarchiczność, towarzyska koteryjność, brak jasnych zasad współpracy w organizacjach, podział między organizacjami oraz duże rozbieżności wewnątrz sektora, jak również romantyzowanie oraz idealizowanie pracy w NGO-sach. Swoiste napięcia i wyzwania wiązały się także w oczach moich rozmówców ze współpracą międzysektorową (między sektorem publicznym i pozarządowym).

Po czwarte, analiza opinii rozmówców ukazała istotne różnice między działalnością oddolną a pracą zarobkową w organizacjach pozarządowych. Zarówno działanie na rzecz nieformalnych inicjatyw oddolnych, jak i pierwotne wyobrażenie o karierze w NGO-sach stanowiły przedmiot idealizacji moich rozmówców – na różnym etapie ich doświadczeń i w różnych aspektach.

Co istotne, ta część – z uwagi na charakter zadanych w wywiadach pytań – charakteryzuje się spojrzeniem systemowym. Rozmówcy poproszeni o opinie na temat organizacji pozarządowych w Polsce odwoływali się zatem do ponadjednostkowych, uogólnionych doświadczeń i refleksji. Część z nich ocenę organizacji pozarządowych podsumowała bezpośrednio przez pryzmat pracy w konkretnej organizacji, lecz większość rozmówców przywoływała różnorodne historie, praktyki oraz wyzwania, wykraczające poza ich osobiste doświadczenia. Chcę podkreślić, że moi rozmówcy, bez wyjątku, charakteryzowali się dużym poziomem refleksyjności, posiadali znaczną wiedzę na temat sposobu funkcjonowania organizacji pozarządowych, okazywali zainteresowanie sferą działania, którą podejmowali. Dzięki temu wywiady ukazywały szerokie spojrzenie osób żywo zainteresowanych sprawami publicznymi.

6.8. Podsumowanie

Przedostatni rozdział rozprawy poświęciłam rekonstrukcji ponadjednostkowych przyczyn odchodzenia pracowników z organizacji pozarządowych. Przyczyny organizacyjne (dotyczące bezpośrednio sposobów działania określonej organizacji jako miejsca pracy) przenikają się w analizie z przyczynami systemowymi (odnoszącymi się do szerszych przemian społecznych, politycznych i ekonomicznych, w których działają polskie organizacje pozarządowe). Zdecydowałam się zatem na wprowadzenie przejrzystej ramy interpretacji, wyodrębniając przyczyny indywidualne (opisane w poprzednim rozdziale) oraz organizacyjno-systemowe (będące tematem tego rozdziału). Równocześnie podkreślam wzajemne przenikanie się i wzmacnianie przyczyn przynależących do obu kategorii. Tym samym moje badanie uwidacznia wielowymiarowość procesu odchodzenia badanych osób z organizacji pozarządowych.

W rozdziale tym także wykorzystałam pogłębione cytaty z wypowiedzi badanych osób, by oddać głos moim rozmówcom i wnikliwie zrekonstruować sposób, w jaki odczuwali i opisywali swoje osobiste doświadczenia oraz opinie dotyczące organizacji pozarządowych. Co ciekawe, szczególnie widoczny był z jednej strony brak transparentności w określaniu zakresu odpowiedzialności i zadań stawianych pracownikom badanych NGO-sów przez przełożonych oraz liderów organizacji, a z drugiej – ponadnormatywne zaangażowanie, „oddanie się” pracy zawodowej przez badanych pracowników NGO-sów rodzące się w wyniku potrzeby serca i będące uosobieniem określonego etosu. W mojej refleksji cienka linia oddzielała satysfakcjonujące, świadome i ochotnicze zaangażowanie się pracowników „ponad normę” od stanu zmęczenia, przeciążenia, a nawet – poczucia bycia wykorzystywanym przez pracodawców.

Pierwszym analizowanym w tym rozdziale aspektem jest przywództwo i sposób zarządzania organizacjami pozarządowymi. Większość moich rozmówców dokonała negatywnej ewaluacji tego, jak organizacje, w których pracowali, były zarządzane.

Wśród wszystkich analizowanych w tej części wywiadów pojawiło się jednak spektrum opinii: od tęsknoty za byłym, charyzmatycznym liderem, poprzez żal z uwagi na niedostrzeganie potrzeb pracowników przez przełożonych i chaos komunikacyjny wewnątrz organizacji, aż po niechęć wobec nieetycznych lub nielegalnych decyzji i sposobów działania liderów organizacji.

Ponadto, połowa badanych wyróżniła poziom wynagrodzenia i warunki pracy w organizacjach pozarządowych jako istotne – choć nie jedyne i najważniejsze – czynniki prowadzące do decyzji o odejściu z danego miejsca pracy. Jak wspominałam w części teoretycznej rozprawy, powołując się na polskie i zagraniczne badania nad organizacjami pozarządowymi, sektor ów stanowi miejsce prekaryzacji pracy także w świetle moich badań. Warto jednocześnie podkreślić, że kilkunastu rozmówców nie przywołało w wywiadach kwestii zarobków jako istotnego wątku oceny ich dawnego miejsca pracy. W rozdziale staram się zrekonstruować potencjalne przyczyny tego stanu rzeczy, owego dualizmu w sposobie oceny ważności poziomu wynagrodzeń w NGO-sach wśród moich rozmówców.

W kolejnej części rozdziału zaprezentowałam tworzenie się tzw. kultury milczenia w organizacjach pozarządowych, którą dostrzegłam w siedmiu analizowanych wywiadach. W badanych przeze mnie siedmiu przypadkach dostrzegłam brak lub niedobór zaufania organizacyjnego. Milczenie w organizacji dotyczyło przede wszystkim relacji pionowych i wynikało z poczucia pracowników, że jednostkowy głos nie ma znaczenia, gdyż zostanie w najlepszym razie zignorowany, a w najgorszym – doprowadzi do degradacji lub zwolnienia z pracy. W wywiadach, które analizowałam, przywołałam zarówno sytuację, w których rozmówcy świadomie podejmowali decyzję o zachowaniu milczenia, jak i gdy byli uciszani przez przełożonych. Opisany wymiar kultury organizacyjnej niósł za sobą wiele negatywnych konsekwencji dla odbiorców i otoczenia organizacji, jak również dla badanych pracowników, w skrajnych przypadkach doprowadzając do ich decyzji o opuszczeniu danego miejsca pracy. Argumentowałam także, iż w obliczu presji zewnętrznej oraz działania w warunkach

ograniczonych zasobów, w oparciu o (w dużej mierze) zewnętrzne źródła finansowania część liderów NGO-sów przyjmuje postawę przemilczania i „zamiatania pod dywan” problematycznych aspektów działania danej organizacji. Gdy zaś pojawia się rozdźwięk pomiędzy wizerunkiem organizacji kreowanym na zewnątrz a rzeczywistą kulturą organizacyjną, tworzy się niedobór zaufania organizacyjnego i podkopywana jest wiarygodność wobec organizacji pozarządowych.

W dalszej części tego rozdziału analizowałam bariery zewnętrzne (systemowe) dotyczące sposobu finansowania organizacji pozarządowych w Polsce, które niosą za sobą określone społeczne i jednostkowe skutki. Jak wynika z analizy moich wywiadów oraz wyników innych badań nad polskimi NGO-sami, 1) trudności w utrzymaniu płynności finansowej organizacji pozarządowych wynikają m.in. z niesłabnącej 2) zależności od zewnętrznych źródeł przychodów, co skutkuje 3) nierównościami ekonomicznymi wśród omawianych organizacji i niskim odsetkiem NGO-sów o budżetach powyżej 100 tysięcy złotych rocznie i płatnym zespole pracowników (to z takich organizacji odeszli moi rozmówcy). Wyzwaniem wielu organizacji pozarządowych pozostaje więc utrzymanie takiej 4) wysokości i stabilności pensji pracowników, by uniknąć 5) nadużyć i wyzysku, mogących prowadzić do odwołania pracowników NGO-sów.

Ostatnią część rozdziału stanowiła rekonstrukcja opinii rozmówców na temat organizacji pozarządowych oraz nieformalnych inicjatyw oddolnych. Ujawniłam sposób, w jaki osobiste doświadczenia i emocje rozmówców dotyczące konkretnych organizacji spletają się z ogólną refleksją nad stanem rozwoju polskich organizacji pozarządowych. Badani przywołują przede wszystkim różnice, które dostrzegali pomiędzy pracą na rzecz dużych NGO-sów a działaniem w inicjatywach nieformalnych.

W świetle przeprowadzonej analizy przejawy izomorfizmu organizacji pozarządowych w Polsce (w postaci urzędowania i komercjalizacji), upodabnianie się NGO-sów do firm oraz instytucji publicznych w odpowiedzi na liczne i nierzadko wewnętrznie sprzeczne oczekiwania oraz cele może prowadzić do modyfikacji

misji i sposobów działania organizacji pozarządowych, depersonalizacji relacji pionowych wewnątrz organizacji, niedoboru zaufania organizacyjnego, prekaryzacji pracy oraz –w szczególnych przypadkach – odchodzenia poszczególnych pracowników z konkretnych organizacji pozarządowych i idealizacji działalności w ramach nieformalnych inicjatyw oddolnych.

ROZDZIAŁ VII

Zakończenie

„Nic nie jest czarno-białe [...]. [Trzeci sektor – przyp. A.B] jest to tak bardzo potężna siła, bardzo ważny aktor społeczny, który inicjuje i realizuje bardzo istotne zmiany społeczne [...]. Patologie nie negują tego, że są fajne organizacje, które pracują dla misji, mają dużą wiedzę [...], chcą takie organizacje wspierać, [...] to była praca właśnie, którą chciałam, o którą się starałam, także czerpię z niej satysfakcję”
Fragment opinii rozmówcy [R6]

W dotychczasowych badaniach poświęconych organizacjom pozarządowym koncentrowano się głównie na analizie sformalizowanego typu zaangażowania społecznego w ich ramach. Ideą, która przyświecała mi w niniejszej rozprawie, była chęć przeanalizowania przemian zachodzących w szeroko pojętej sferze społeczeństwa obywatelskiego, z uwzględnieniem nieformalnych inicjatyw oddolnych. Tym samym chciałam wypełnić istniejącą lukę poznawczą, otwierając dyskusję o rzadko poruszanej tematyce, usytuowanej na granicy rozważań o trzecim sektorze i nieformalnych inicjatywach oddolnych.

Celem mojej rozprawy doktorskiej było ustalenie przyczyn odchodzenia z organizacji pozarządowych pracowników, którzy – po opuszczeniu tych organizacji – nadal realizują działania społeczne, jednakże w ramach nieformalnych inicjatyw oddolnych. W rozprawie rozważałam, czy podejmowanie aktywności obywatelskiej w inicjatywach oddolnych powodowane jest między innymi zniechęceniem badanych osób do pracy w określonych organizacjach pozarządowych, zaś głównym płynącym z niej wnioskiem jest to, że osoby te odeszły z organizacji pozarządowych w wyniku splotu przyczyn indywidualnych i organizacyjno-systemowych. Wśród przyczyn organizacyjno-systemowych szczególną rolę odgrywają natomiast negatywne konsekwencje

urządowienia (governmentalizacji) i komercjalizacji organizacji pozarządowych w Polsce.

Moi rozmówcy reprezentowali jednak dosyć specyficzną kategorię polskich organizacji pozarządowych, z których odeszli. Mowa o fundacjach i stowarzyszeniach mających status organizacji pożytku publicznego, działających od minimum 5 lat, zakorzenionych w dużych miastach, posiadających pobierający wynagrodzenie personel, ogólnopolską lub międzynarodową skalę działania, a także – na tle ogólnopolskich badań nad organizacjami pozarządowymi – stosunkowo wysokie przychody. Badałam więc proces odchodzenia z zasobnych organizacji będących miejscem pracy relatywnie dużych zespołów, które potencjalnie stawały przed wyzwaniami dotyczącymi profesjonalizacji, komercjalizacji oraz urzędowienia.

W ten sposób próbowałam wnieść mój wkład do debaty nad obecnym kształtem społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem roli pracy zarobkowej w organizacjach pozarządowych oraz znaczenia percepcji działania w nieformalnych inicjatywach oddolnych.

Koncepcje społeczeństwa obywatelskiego, skupiające się na wymiarze „przestrzennym” i wskazujące „sfery” czy „enklawy” aktywności społecznej, choć potrzebne poznawczo jako konstrukty teoretyczne, coraz częściej nie odzwierciedlają hybrydowej, zmieniającej się rzeczywistości. Uznaję je za istotny wkład w rozwój rozważań nad społeczeństwem obywatelskim, jednocześnie postrzegając je jako swoiste typy idealne. W praktyce, co dostrzegłam również w wypowiedziach badanych aktywistów, „sfery”, „typy” czy „dziedziny” aktywności obywatelskiej przenikają się – zarówno w kontekście biografii zaangażowanych osób, jak i zasobów, ich wiedzy oraz sposobów działania. W badaniach skupiałam się na wielowymiarowości form zaangażowania obywatelskiego i tym, co najbardziej łączy zarówno sformalizowaną, jak i oddolną sferę tej aktywności: historiach ludzi – byłych pracowników i aktywistów. Mimo że „zaangażowanie w działalność w sektorze nieformalnym jest jakościowo różne od czynnej aktywności w sferze instytucji” (Polańska 2015: 27), oba sposoby działania na

rzecz dobra wspólnego wzajemnie przenikały się w wypowiedziach moich rozmówców. Dla tych, którzy deklarowali działalność jedynie oddolną, trzeci sektor nierzadko stawał się istotnym punktem odniesienia (zarówno negatywnym, jak i pozytywnym).

W polskiej literaturze nie istnieje jeszcze opracowanie dotyczące tematyki odchodzenia pracowników z organizacji pozarządowych. W odróżnieniu więc od większości badań jakościowych dotyczących aktywności obywatelskiej uwagę koncentrowałam nie na momencie wejścia do organizacji i rozpoczęcia działania (motywy i przyczyny działalności w trzecim sektorze jako *leitmotiv* wywiadów ze społecznikami, por. m.in. Koralewicz i Małewska-Peyre 1998, Chimiak 2004, 2006, Polańska 2015), lecz na procesie odejścia z organizacji (byli pracownicy NGO-sów) lub „bycia-poza” (aktywiści oddolni). Dzięki włączeniu do badań zarówno osób związanych zawodowo z organizacjami pozarządowymi, jak i oddolnych działaczy nieidentyfikujących się z konkretną organizacją społeczną dotarłam do zróżnicowanych sposobów opisu i doświadczania sfery społeczeństwa obywatelskiego. To oryginalny wkład w rozwój badań nad społeczeństwem obywatelskim, a zarazem – mam nadzieję – przyczynek do kontynuacji badań oraz dyskusji odnoszących się do przyczyn odchodzenia pracowników z organizacji pozarządowych.

Wnioski uzyskane w wyniku analiz również wnoszą istotny wkład w obecny stan badań na temat organizacji pozarządowych oraz nieformalnych inicjatyw oddolnych w Polsce. Co więcej, mają także walor praktyczny – mogą stanowić rodzaj drogowskazu oraz przedmiot refleksji dla przedstawicieli trzeciego sektora oraz jego otoczenia. Tuż przed złożeniem rozprawy zostałam zaproszona przez zespół badawczy Stowarzyszenia Klon/Jawor do udzielenia wywiadu na temat wniosków z moich badań. Opublikowany w listopadzie 2022 roku na łamach portalu NGO.pl tekst (Bednarek 2022) spotkał się z bardzo dobrym przyjęciem. W ciągu zaledwie kilku dni od publikacji otrzymałam kilkadziesiąt komentarzy oraz wiadomości prywatnych od przedstawicieli trzeciego sektora. Czytelnicy wyrażali wdzięczność za podjęcie trudnej, rzadko poruszanej tematyki oraz sygnalizowali praktyczny wymiar

wyników badań na ich działalność. Był to dla mnie ważny sygnał, rodzaj nobilitacji oraz potwierdzenia, że podjęte przeze mnie badania mają znaczenie dla środowiska pracowników organizacji pozarządowych.

Analiza wywiadów prowadzonych z wielkomiejskimi aktywistami ukazała przemiany od etosu do biurokratyzacji większości badanych organizacji pozarządowych, a także rozbieżne postawy rozmówców – od instrumentalnego traktowania miejsca pracy po apologię trzeciego sektora. Same procesy odchodzenia badanych pracowników z organizacji pozarządowych były najczęściej reakcją na zauważony przez nich konflikt wartości w funkcjonowaniu tych organizacji oraz na brak zbieżności oczekiwań badanych dotyczących sposobu działania i rozwoju organizacji pozarządowych z zastaną rzeczywistością wewnątrz tych organizacji. Jednocześnie dla wielu rozmówców praca w organizacjach pozarządowych była doświadczeniem formatywnym. Mimo dostrzegania wyzwań i problemów na poziomie jednostkowym, organizacyjnym i systemowym badani podkreślali również korzyści działania organizacji pozarządowych oraz ich potencjał, zarówno na poziomie osobistym, jak i szerszym – społecznym.

Wyniki mojego badania wskazują na współistnienie przyczyn osobistych (problemy zdrowotne, zmiana miejsca zamieszkania, nowy etap życia) i organizacyjno-systemowych (niskie płace oraz ograniczone możliwości awansu zawodowego, przypadki mobbingu, brak odpowiednich standardów zarządzania, defraudacje, biurokratyzacja, oderwanie od korzeni i misji organizacji). Trajektorie życiowe aktywistów ukazują kilka scenariuszy konsekwencji omawianych problemów: zerwanie stosunku pracy z organizacjami pozarządowymi, sceptycyzm badanych wobec działalności tych organizacji przy jednoczesnej motywacji do kontynuacji działania na rzecz dobra wspólnego w innych formach, jak również „alternatywne”, instrumentalne sposoby współpracy z organizacjami pozarządowymi (akceptacja krótkotrwałych, łatwych zleceń, bez konieczności brania odpowiedzialności za sposoby działania organizacji i przy braku utożsamiania się z podmiotem jako pracodawcą).

W świetle przeprowadzonych badań byli pracownicy organizacji pozarządowych odczuwają rozczarowanie wynikające z:

- „bezzębności” (określenie jednego z badanych) polskich fundacji i stowarzyszeń, które nie realizują w pełni założonej misji społecznej, a także nie mają realnego, długofalowego wpływu na problemy społeczne, którymi się zajmują – zarzut nadmiernej zależności od środków zewnętrznych (szczególnie publicznych) oraz narzucanych przez sektor publiczny i prywatny priorytetów oraz sposobów działania;
- nieukończonyj lub mylnie rozumianej profesjonalizacji organizacji, w których następuje rozmycie się granic między wolontariatem a zadaniami służbowymi oraz między relacjami prywatnymi i służbowymi, a proces zarządzania nadmiernie depersonalizuje relacje pionowe w organizacjach;
- rozdźwięku między wyidealizowaną wizją działania w organizacji pozarządowej, opartą na zestawie określonych wartości, a codzienną rzeczywistością pracy zarobkowej.

Przywoływane zaś w tytule pracy skutki społeczne przejawów izomorfizmu (urządowienia i komercjalizacji części polskich organizacji pozarządowych) to m.in.

1. brak satysfakcji członków i pracowników NGO z wykonywanej pracy oraz sposobu działania organizacji, wypalenie zawodowe, a w konsekwencji nierzadko odchodzenie członków zespołu z danej organizacji pozarządowej;
2. trudności wielu organizacji pozarządowych w „utrzymaniu się na powierzchni” (określenie jednego z badanych) i spełnieniu rosnących, często wzajemnie wykluczających się oczekiwań grantodawców, odbiorców i darczyńców, powodujące: pogorszenie się atmosfery i pojawianie się napięć wewnątrz organizacji, postawy rywalizacyjne, depersonalizację relacji, presję liderów wobec pracowników, by wykonywali zadania poza godzinami pracy, prekaryzację pracy w organizacjach pozarządowych czy kulturę milczenia;
3. obecny w badanych organizacjach model pracy projektowej oparty o krótkotrwałe dotacje bądź granty, przyczyniający się

do niepewności zatrudnienia i niskiej wysokości wynagrodzeń pracowników.

W wypowiedziach osób badanych sektor pozarządowy był celem (plany formalizacji inicjatywy), wzorcem (poprzez naśladowanie metod działania) czy marzeniem (odczuwana przez rozmówców tęsknota za możliwością pracy zarobkowej, łączącej ideały i misyjność). Jednocześnie pojawiał się także jako symbol kryzysu czy porażki aktywności społecznej, który poprzez nadmierną formalizację, wewnętrzne konflikty czy nieetyczne postawy jego członków kompromitował i okrywał złą sławą całe społeczeństwo obywatelskie. Krytyka odnosiła się głównie do instrumentalizacji pozarządowego zaangażowania społecznego, stojącego w opozycji do swobody działania i elastyczności nieformalnej działalności oddolnej.

W świetle przeprowadzonej analizy przejawy izomorfizmu organizacji pozarządowych w Polsce (w postaci urzędowania i komercjalizacji) w odpowiedzi na liczne i nierzadko wewnętrznie sprzeczne oczekiwania otoczenia tychże organizacji mogą prowadzić do modyfikacji misji i sposobów działania organizacji pozarządowych, depersonalizacji relacji pionowych wewnątrz organizacji, niedoboru zaufania organizacyjnego, prekaryzacji pracy oraz – w szczególnych przypadkach – wypalenia zawodowego pracowników oraz ich odchodzenia z organizacji pozarządowych. Nie należy jednakże zapominać o istnieniu pozytywnych przykładów współpracy międzysektorowej – w tym zakresie funkcjonują także rozwiązania modelowe, oparte na poszanowaniu wszystkich zaangażowanych stron.

Podsumowując, rozprawa ta oferuje rekonstrukcję niespełnionych oczekiwań badanych byłych pracowników NGO-sów – wobec liderów organizacji pozarządowych, kultury organizacji czy warunków pracy – ukazując je w szerszym kontekście współczesnych przemian i wyzwań wpływających na sposób funkcjonowania trzeciego sektora w Polsce.

Wyniki moich badań warto w zakończeniu ponownie zestawić z ogólnopolskimi analizami. W świetle najnowszego raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor w ciągu ostatnich dwóch dekad z jednej

strony obserwujemy wzrost pracy płatnej w organizacjach pozarządowych, ale z drugiej organizacje te borykają się z postępującym kryzysem kapitału ludzkiego (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022). Sytuacji nie ułatwia niestabilność przychodów organizacji pozarządowych, krótkotrwałość projektów opartych o system grantowy czy specyfika niektórych wymagań grantodawców dotyczących rodzajów umów czy stawek wynagrodzeń pracowniczych (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022). Co więcej, w kontekście podjętej przeze mnie tematyki izomorfizmu, analizy trendów wskazują na wzrost udziału środków samorządowych i rządowych w budżetach organizacji pozarządowych między 2002 a 2022 rokiem, a także zintensyfikowanie kontaktów z rządem i instytucjami centralnymi po 2015 roku.

W ostatnim czasie odnotowano także wzrost intensywności kontaktów organizacji pozarządowych z sektorem biznesowym. Procesy te niosą za sobą wiele konsekwencji: formalizację, biurokratyzację, obniżenie lub utratę autonomii działań, dostosowywanie misji oraz prowadzonych działań do aktualnych priorytetów grantodawców czy sponsorów, a także niekiedy – trudności w utrzymaniu personelu czy jego wypalenie zawodowe (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022). Na analogiczne przemiany wskazują też badania międzynarodowe, w świetle których system podziału pieniędzy, monitorowania oraz oceny aktywności grantobiorców staje się tym samym sposobem administracyjnej kontroli nad działalnością części organizacji pozarządowych (Skocpol 2003, za: Berry 1997).

Jednocześnie, w perspektywie ostatnich dwóch dekad, doszło do rozluźnienia się kontaktów organizacji pozarządowych ze środowiskiem akademickim i naukowym (Charycka, Gumkowska i Bednarek 2022: 49). Tym większą wagę, moim zdaniem, warto przykładać do budowania i wzmacniania tych relacji oraz popularyzacji badań, które mogą nieść realną wartość i nadzieję na zmiany w sposobie działania organizacji pozarządowych i tworzących je ludzi.

Moje badanie nie było wolne od ograniczeń, które chciałabym w przyszłości zniwelować, kontynuując i rozszerzając analizę

tej tematyki, poprzez oddanie głosu liderom NGO-sów, którzy mogliby mieć inne i szersze spojrzenie na organizacyjne skutki izomorfizmu, niewidoczne z perspektywy pracowników średniego i niższego szczebla, oraz poprzez poszerzenie zasięgu badania. W kolejnych latach planuję zatem kontynuację badań, korzystając z triangulacji metod i technik badawczych, włączając do grupy badanych osób liderów organizacji pozarządowych, a także, być może, korzystając z metodyki analizy porównawczej w badaniach międzynarodowych.

Bibliografia

- Åberg, P., (2013). Managing expectations, demands and myths. Swedish study associations caught between civil society, the state and the market. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 24(3), 537–558. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/42629826>.
- Aboramadan, M. i Kundi, Y.M., (2020). Does transformational leadership better predict work-related outcomes than transactional leadership in the NPO context? Evidence from Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 31(6), 1254–1267. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-020-00278-7.
- Abu Amuna, Y.M., (2019). Entrepreneurship, crowdfunding platforms and sponsors interaction. *International Journal of Academic Management Science Research* [online]. 3(1), 53–60. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: <https://ssrn.com/abstract=3344938>.
- Adamiak, P., (2015). *Wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania* [online]. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor. [Dostęp 07.03.2018]. Dostępny w: http://wiadomosci.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/dokumenty_2014/raport_wizerunek.pdf.
- Adamiak, P., Charycka, B. i Gumkowska, M., (2015). *Polskie organizacje pozarządowe 2015* [online]. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor. [Dostęp 28.02.2018]. Dostępny w: <http://www.kson.pl/attachments/article/1436/PolskieOrganizacje2015.pdf>.

- Adamiak, P., Charycka, B. i Gumkowska, M., (2016). *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015* [online]. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor. [Dostęp 28.02.2020]. Dostępny w: <https://api.ngo.pl/media/get/90200>.
- Adamska, K., (2015). Milczenie w organizacji. Rola uważności społecznej i czynników kontekstowych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* [online]. 1(102), 117, 118. [Dostęp: 05.06.2022]. Dostępny w: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-c90b7e22-b772-490f-a501-1ff6b99be991>.
- Adamska, K., (2016). Milczenie i przełamywanie milczenia w organizacji. *Roczniki Psychologiczne* [online]. XIX(1/2016), 75–88. [Dostęp: 03.06.2022]. Dostępny w: <http://czasopisma.tnkul.pl/index.php/rpsych/article/view/699/814>.
- Adler, R. i Goggin, J., (2005). What do we mean by „civic engagement”? *Journal of Transformative Education* [online]. 3(3), 236–253. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/1541344605276792.
- Alexander, J.A. i Weiner, B., (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership* [online]. 8(3), 223–242. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1002/nml.8302.
- Alexander, J., Nank, R., i Stivers, C., (1999). Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 28(4), 452–475. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764099284005.
- Alheit P., (2006). Biografia i mentalność. Narracyjne badanie relacji pokoleniowych w Niemczech Wschodnich, Polsce i Czechach. *Terazniejszość – Człowiek – Edukacja: kwartalnik myśli społeczno-pedagogicznej*. 3(35), 7–30.
- Ambroziak, A., (2018). Prawie 400 mln na Narodowy Instytut Wolności. Rząd bez konsultacji uruchamia nowe programy i remontuje siedzibę Instytutu [online]. *OKO.press*. 31 maja. [Dostęp 30.12.2021]. Dostępny w: <https://oko.press/prawie-400-mln-na-narodowy-instytut-wolnosci-rzad->

- bez-konsultacji-uruchamia-nowe-programy-i-remontuje-siedzibe-instytutu/.
- Andrzejczak, A., (2020). Organizacje pozarządowe w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. *Przegląd Organizacji* [online]. 2(961), 20–27. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.33141/po.2020.02.03.
- Anheier, H.K. i Seibel, W., (1993). Defining the nonprofit sector: Germany. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* [online], no. 6. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Dostępny w: https://www.researchgate.net/publication/30530189_The_nonprofit_sector_in_Germany.
- Anheier, H.K., Lang, M. i Toepler, S., (2019). Civil society in times of change: Shrinking, changing and expanding spaces and the need for new regulatory approaches. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal* [online]. 2018–80, 1–26. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: http://www.economics-ejournal.org/dataset/PDFs/discussionpapers_2018-80.pdf.
- Arato, A., (1991). Civil society against the state: Poland, 1980–1981. *Telos* [online]. 1981(47), 23–47. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.3817/0381047023.
- Arczewska, M. i Dudkiewicz, M., (2019). *Strategie czy przystosowanie? Sytuacja organizacji pozarządowych w Polsce po 2015 roku*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Ardichvili, A. i Garsparishvili, A., (2001). Leadership profiles of managers in post-commitment countries: A comparative study. *Leadership and Organization Development Journal* [online]. 22(2), 62–69. [Dostęp 12.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1108/01437730110382613.
- Auriga-Borówko, A., Borysiak, K., Fediuk, A., Goś-Wójcicka, K., Kazanecka, M., Makowska-Belta, E., Pacut, A., Sekuła, T. i Szydło, K., (2017). *Podstawowe dane o sektorze non-profit w 2014 roku* [online]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. [Dostęp 06.11.2022].

Dostępny w: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/2/5/1/podstawowe_dane_o_sektorze_non_profit_w_2014.pdf.

- Austen, A., Marzec, I. i Polok, G., (2018). W kierunku zaufania organizacyjnego. Komunikowanie i jakość relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym w sądach powszechnych. *Organizacja i Kierowanie* [online]. 2(181), 175–187. [Dostęp: 30.10.2022]. Dostępny w: https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/oik/numery/Documents/2018_2_181/austen-marzec-polok-w-kierunku-zaufania-organizacyjnego-komunikowanie-i-jakosc-relacji-w-sadach-powszechnych.pdf.
- Backman, E.V. i Smith, S.R., (2000). Healthy organizations, unhealthy communities. *Nonprofit Management & Leadership* [online]. 10(4), 355–373. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1002/nml.10402.
- Baczyński, M., (2020). Miliony dla swoich. Tak PiS wspiera swoje organizacje, cz. 1. [online]. *Onet.pl*. 15 września. [Dostęp: 30.12.2021]. Dostępny w: <https://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/pis-i-organizacje-pozarządowe-partia-rządząca-przelewa-miliony-zł-dla-swoich/51d421f>.
- Bailis, R., Cowan, A., Berrueta, V. i Masera, O., (2009). Arresting the killer in the kitchen: The promises and pitfalls of commercializing improved cookstoves. *World Development* [online]. 37(10), 1694–1705. [Dostęp 12.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.worlddev.2009.03.004.
- Baines, D., Charlesworth, S. i Cunningham, I., (2014). Fragmented outcomes: International comparisons of gender, managerialism and union strategies in the nonprofit sector. *Journal of Industrial Relations* [online]. 56(1), 24–42. [Dostęp 12.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1177/0022185613498664.
- Barbour, R., (2011). *Badania fokusowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Bartkowski, J., (2005). Więź społeczna i aktywność stowarzyszeniowa. W: A. Gawkowska, P. Gliški i A. Kościński, red. *Teorie wspólnotowe a praktyka społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. s. 129–146.
- Bass, B.M. i Avolio, B.J., (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*. 4(1), 231–272.
- Bazylak, M., Churski, P., Dawydzik, A., Dutkiewicz, R., Erbel, J., Hausner, J., Korta, A., Kubalski, G., Kudłacz, M., Łoś, A., Szałucki, K., Węgrzyn, B., Wolański, M. i Zachariasz, I., (2020). *Raport samorząd. Pomiędzy nadzwyczajnymi zadaniami a ograniczonymi możliwościami – samorząd terytorialny w czasie pandemii* [online]. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej. [Dostęp 23.12.2021]. Dostępny w: <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/10/Raport-samorzad.pdf>.
- Beck, T.E., Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L., (2008). Solutions out of context: Examining the transfer of business concepts to nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership* [online]. 19(2), 153–171. [Dostęp 12.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1002/nml.213.
- Bednall, D.H.B., Walker, I., Curl, D. i LeRoy, H., (2001). Business support approaches for charities and other nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* [online]. 6(2), 172–187. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1002/nvsm.145.
- Bednarek, J., (2022). Pod lupą: Czy tu zaszła zmiana? Aleksandra Belina: Pracownicy i pracowniczki organizacji odchodzą przez rozdźwięk między wyobrażeniami a codziennością [wywiad]. *Publicystyka.ngo.pl* [online]. 9 listopada. [Dostęp: 22.12.2022]. Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-czy-tu-zaszla-zmiana-aleksandra-belina-pracownicy-i-pracowniczki-organizacji->

odchodza-przez-rozdzwiek-miedzy-wyobrazeniami-a-codziennoscia-wywiad.

- Beemsterboer, J. i Baum, B.H., (1984). „Burnout”: Definitions and health care management. *Social Work in Health Care* [online]. 10(1), 97–109. [Dostęp 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1300/J010v10n01_08.
- Beer, M. i Eisenstat, R.E., (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review* [online]. 41, 29–40. [Dostęp: 03.06.2022]. Dostępny w: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/>.
- Białas, T., (2006). Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi. *Współczesne Zarządzanie*. 4, 97–109.
- Bianchi, R., (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. *Psychiatry Research* [online]. 270, 901–905. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.psychres.2018.11.015.
- Bieńkuńska, A. i Piasecki, T., red., (2013). *Jakość życia, kapitał społeczny, ubóstwo i wykluczenie społeczne w Polsce* [online]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Łodzi. [Dostęp 06.11.2022]. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/jakosc-zycia-kapital-spoleczny-ubostwo-i-wykluczenie-spoeczne-w-polsce,1,1.html>.
- Bilewicz, A. i Podkańska, D., (2013). Jak kiełkuje społeczeństwo obywatelskie? Kooperatywy spożywcze w Polsce jako przykład nieformalnego ruchu społecznego. *Kwartalnik Trzeci Sektor*. 31(3)/2013, 25–44.
- Billis, D., red., (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Londyn: Palgrave Macmillan.
- Bin-Nashwan, S.A. i Al-Daihani, M., (2020). Fundraising campaigns via social media platforms for mitigating the impacts of the COVID-19 epidemic. *Journal of Islamic Marketing* [online]. 12(3), 576–597. [Dostęp 14.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1108/jima-07-2020-0200.

- Biuletyn Informacji Publicznej RPO, (2017). Rzecznik Praw Obywatelskich przedstawia opinie o rządowym projekcie ustawy o Narodowym Instytucie Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego [online]. *Biuletyn Informacji Publicznej RPO*. [Dostęp: 28.12.2021]. Dostępny w: <https://bip.brpo.gov.pl/pl/node/11027/revisions/11078/view>.
- Bode, I., (2006). Disorganized welfare mixes: Voluntary agencies and new governance regimes in Western Europe. *Journal of European Social Policy* [online]. 16(4), 346–359. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0958928706068273.
- Bogacz-Wojtanowska, E., (2009). Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych. W: M. Rymsza, red. *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*. Warszawa: Fundacja Instytut Spraw Publicznych. s. 81–95.
- Bogacz-Wojtanowska, E. i Rymsza, M., (2015). Między wiedzą „ezoteryczną” a pozarządowym menedżeryzmem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non-profit. *Kwartalnik Trzeci Sektor*. 36, 4–13.
- Bogacz-Wojtanowska, E. i Wrona, S., red., (2016). Zarządzanie organizacjami pozarządowymi. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Borins, S., (1995). The new public management is here to stay. *Canadian Public Administration*. 38(1), 122–132.
- Bornstein, D. i Davis, S., (2010). Social entrepreneurship: What everyone needs to know [online]. New York. Dostępny w: doi: 10.1093/wentk/9780195396348.001.0001.
- Borysiak, K., Dąbrowski, D., Fediuk, A., Jajkiewicz, I., Jarębska, K., Kiełńska, E., Knapp, A., Kowalska-Żak, K., Makowska-Belta, E., Organek, L., Sadłoń, W., Sekuła, T. i Stasiak-Jaśkiewicz, U., (2020). *Sektor non-profit w 2018 r.* [online]. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/>

- gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/sektor-non-profit-w-2018-roku,1,7.html.
- Borysiak, K., Kielińska, E., Knapp, A., Jarębska, K., Makowska-Belta, E., Pluta, R. i Stasiak-Jaśkiewicz, U., (2021). *Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2019 r.* [online]. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. [Dostęp 19.05.2022]. Dostępny w: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/18/2/1/zarządzanie_w_organizacjach_non_profit_w_2019.pdf.
- Borzaga, C. i Tortia, E., (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 35(2), 225–248. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764006287207.
- Bosscher, J.L., (2009). Commercialization in nonprofits: Tainted value? *SPNA Review* [online]. 5(1), 1–9. [Dostęp 13.10.2022]. Dostępny w: <http://scholarworks.gvsu.edu/spnareview/vol5/iss1/2>.
- Box, R., Marshall, G., Reed, B.J. i Reed, C., (2000). New public management and substantive democracy. *Public Administration Review* [online]. 61(5), 608–619. [Dostęp 12.11.2021]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/977620>.
- Boxenbaum, E. i Jonsson, S., (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. W: R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby i K. Sahlin, red. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Londyn: SAGE. s. 78–99.
- Bożewicz, M., (2020). *Aktywności i doświadczenia Polaków w 2019 roku. Komunikat z badań nr 17/2020* [online]. Warszawa: Centrum Badania Opinii Społecznej. [Dostęp 24.09.2022]. Dostępny w: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_017_20.PDF.
- Brandl, J. i Güttel, W., (2007). Organizational antecedents of pay-for-performance systems in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit*

- Organizations* [online]. 18(2), 176–199. [Dostęp: 10.10.2022].
Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-007-9036-6.
- Brandsen, T., van de Donk, W. i Putters, K., (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *International Journal of Public Administration* [online]. 28(9–10), 749–765. [Dostęp 12.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1081/PAD-200067320.
- Brown, M., (2018). The moralization of commercialization: Uncovering the history of fee-charging in the U.S. nonprofit human services sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 47(5), 960–983. [Dostęp 12.10.2022].
Dostępny w: doi: 10.1177/0899764018781749.
- Bruce, I. i Chew, C., (2011). Debate: the marketization of the voluntary sector. *Public Money and Management* [online]. 31(3), 155–157. [Dostęp 12.11.2021]. Dostępny w: doi: 10.1080/09540962.2011.573216.
- Bujała, A., (2013). *Więzi społeczne polskich singli*. Rozprawa doktorska, Uniwersytet Jagielloński.
- Bunda, M., (2020). Rozmowa z prof. Magdaleną Dudkiewicz i prof. Magdaleną Arczewską o ataku władzy na organizacje społeczne. *Polityka* [online]. 14 marca. [Dostęp: 22.12.2021].
Dostępny w: <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1945102,1,rozmowa-z-prof-magdalena-dudkiewicz-i-prof-magdalena-arczewska-o-ataku-wladzy-na-organizacje-spoeczne.read>.
- Burns, J.M., (1978). *Leadership*. Nowy Jork: Harper Collins.
- Bush, R., (1992). Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 21(4), 391–410. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/089976409202100406.
- Campillo, I., (2019). „If we stop, the world stops”: The 2018 feminist strike in Spain. *Social Movement Studies* [online]. 18(2), 252–258. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1080/14742837.2018.1556092.
- Carlsen, H.B., Toubøl, J., i Brincker, B., (2021). On solidarity and volunteering during the COVID-19 crisis in Denmark:

- The impact of social networks and social media groups on the distribution of support. *European Societies* [online]. 23(1), S122–S140. [Dostęp 14.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1080/14616696.2020.1818270.
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., i Austin, M.J., (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 43(6), 1014–1032. [Dostęp 23.09.2021]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764013508009.
- Castells, M., (2000). *The rise of the network society*. Hoboken: Blackwell Publishing Limited.
- Centrum Obywatelskie Centrum C 10, (2021). *Jak pracuje się w krakowskich organizacjach pozarządowych? Raport z badania* [online]. Kraków: Instytut Polityk Publicznych. [Dostęp 19.01.2021]. Dostępny w: <https://c10.krakow.pl/zalacznik/379082>.
- Charmaz, K. i Mitchell, R.G., (2001). Grounded theory in ethnography. W: P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland i L. Lofland, red. *Handbook of ethnography*. Thousand Oaks: Sage Publications. s. 160–174.
- Charycka, B., (2019). Odpowiedzialni, osamotnieni, wypaleni [online]. *NGO.pl*. [Dostęp 17.03.2022]. Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/odpowiedzialni-osamotnieni-wypaleni>.
- Charycka, B., Gumkowska, M. i Arczewska, M., (2019). *Zysk nie tylko społeczny. Działalność ekonomiczna organizacji pozarządowych* [online]. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor. Dostępny w: <https://api.ngo.pl/media/get/130505>.
- Charycka, B. i Gumkowska, M., (2020). *Organizacje pozarządowe wobec pandemii. Raport z badań* [online]. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://api.ngo.pl/media/get/135421>.
- Charycka, B., Gumkowska, M. i Arczewska, M., (2020). *ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej* [online]. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor. [Dostęp 18.05.2022]. Dostępny w: <https://api.ngo.pl/media/get/137381>.

- Charycka, B. i Gumkowska, M., (2021). *Rok w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021* [online]. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor. [Dostęp 25.12.2021]. Dostępny w: <https://api.ngo.pl/media/get/160530>.
- Charycka, B., Gumkowska, M. i Bednarek, J. (2022). *Kondycja organizacji pozarządowych 2021 – najważniejsze fakty*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Chatalova, L. i Valentinov, V., (2012). The commercialization of the nonprofit sector: A general systems theory perspective. *Systemic Practice and Action Research* [online]. 25, 365–370. [Dostęp 12.11.2021]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11213-011-9226-4.
- Child, C., (2010). Whither the turn? The ambiguous nature of nonprofits' commercial revenue. *Social Forces* [online]. 89(1), 145–161. [Dostęp 05.05.2020]. Dostępny w: <https://ssir.org/pdf/NPOCommercialRevenue.pdf>.
- Chimiak, G., (2004). Motywacje społeczników działających w organizacjach pozarządowych w Polsce. Próba typologii. W: P. Gliński, B. Lewenstein i A. Siciński, red. *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego – III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. s. 106–134.
- Chimiak, G., (2006). What are NGOs and what do they have in common with civil society? The case of post-communist countries and Poland. W: D. Gawin i P. Gliński, red. *Civil society in the making*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. s. 292–330.
- Chimiak, G., (2014). Nowe oblicza społecznikostwa w Polsce. W: E. Draus i P. Treffler, red. *Polska i Ukraina w dobie transformacji. Współpraca transgraniczna, innowacje, edukacja i rozwój społeczno-gospodarczy*. Przemysł: PWSW. s. 87–99.
- Chimiak, G. i Iwińska, K., (2015). Krajobraz społecznościowy – wprowadzenie. W: G. Chimiak i K. Iwińska, red. *Krajobraz*

- społecznościowy – Polska 2014*. Warszawa: Collegium Civitas. s. 7–26.
- Christian, A., (2021). How the Great Resignation is turning into the Great Reshuffle [online]. *BBC*. [Dostęp 18.03.2022]. Dostępny w: <https://www.bbc.com/worklife/article/20211214-great-resignation-into-great-reshuffle>.
- Civicus, (2021). Monitor tracking civil space. Poland [online]. *Civicus.org*. [Dostęp: 29.12.2021]. Dostępny w: <https://monitor.civicus.org/country/poland/>.
- Craiovan, P.M., (2015). Burnout, depression and quality of life among the Romanian employees working in non-governmental organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 187, 234 – 238. [Dostęp 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.sbspro.2015.03.044.
- Creswell, J.W., (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Cypryańska-Nezlek, M., (2020). Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych. Raport z badania [online]. *Biuletyn Informacji Publicznej RPO*. [Dostęp 17.03.2022]. Dostępny w: https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/Raport%20z%20badania%20Marzena%20Cyprya%C5%84ska-Nezlek_o.pdf.
- Dart, R., (2004). Being „business-like” in a non-profit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 33(20), 290–310. [Dostęp: 13.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764004263522.
- Dąbrowska, Z., (2016). Rząd kontra organizacje pożytku publicznego [online]. *Rzeczpospolita*. 27 listopada. [Dostęp 28.12.2021]. Dostępny w: <https://www.rp.pl/polityka/art10804731-rzad-kontra-organizacje-pozytku-publicznego>.
- Deakin, N., (2008). „Przeciw umysłowej ciasnocie”: brytyjski sektor pozarządowy w nowym millenium. W: E. Biernacka, J. Herbst i M. Mozga-Górecka, red. *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Nowoczesne państwo i organizacje*

- pozarządowe – wybór tekstów*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor. s. 73–88.
- Deaton, A., (2021). COVID-19 and global income inequality. *LSE Public Policy Review* [online]. 1(4), 1–10. [Dostęp 30.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.31389/lseppr.26.
- Dees, J.G. i Anderson, B.B., (2003). Sector-bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society* [online]. 40, 16–27. [Dostęp: 25.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1007/s12115-003-1014-z.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., de Jonge, J., Janssen, P.P. i Schaufeli, W.B., (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* [online]. 27(4), 279–286. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.5271/sjweh.615.
- Dempsey, J., (2017). *Shrinking spaces in Hungary and Poland* [online]. Bruksela: Carnegie Europe. [Dostęp: 29.12.2021]. Dostępny w: <https://carnegieeurope.eu/strategieurope/74581>.
- Denison, D.R. i Mishra, A.K., (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science* [online]. 6(2), 204–223. [Dostęp 21.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1287/orsc.6.2.204.
- Denzin, N.K., (1989). *Interpretive biography*. Newbury Park, CA: Sage.
- Denzin, N. i Lincoln, Y., (2003). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dey, P. i Teasdale, S., (2013). Social enterprise and dis/identification: The politics of identity work in the English third sector. *Administrative Theory & Praxis* [online]. 35(2), 248–270. [Dostęp: 05.05.2020]. Dostępny w: doi: 10.2753/ATP1084-1806350204.
- Diefenbach, T., (2009). Are case studies more than sophisticated storytelling? Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews. *Quality and Quantity* [online]. 43(6),

- 875–894. [Dostęp 14.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11135-008-9164-0.
- DiMaggio, P.J. i Powell, W.W., (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* [online]. 48(2), 147–160. [Dostęp 13.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.2307/2095101.
- DiMaggio, P.J. i Powell, W.W., red., (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dodge, J., Ospina, S.M. i Foldy, E.G., (2012). Integrating rigor and relevance in public administration scholarship: the contribution of narrative inquiry. *Public Administration Review* [online]. 65(3), 286–300. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1111/j.1540-6210.2005.00454.x.
- Dolnicar, S., Irvine, H. i Lazarski, K., (2008). Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organizations in an institutionalized environment. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* [online]. 13(2), 107–117. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1002/nvsm.311.
- Drucker, P., (1995). *Zarządzanie organizacją pozarządową: teoria i praktyka*. Tłum. Maria Wanat. Warszawa: Wydawnictwo Roband.
- Dudek, K.J. i Sikora, J., (2018). *Pustynia kulturalna? Siedem szkiców o działaniu na Grochowie*. Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra.
- Dudkiewicz, M., (2009). *Technokraci dobroczynności: samoświadomość społeczna pracowników organizacji pozarządowych*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Dudkiewicz, M., (2021). POD LUPĄ. Ponad połowa Polaków ufa organizacjom. Aż, czy tylko? [online]. *NGO.pl*. [Dostęp 04.06.2022]. Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-ponad-polowa-polakow-ufa-organizacjom-az-czy-tylko>.

- Edwards, R. i Holland, J., (2013). *What is qualitative interviewing?*. Londyn, Nowy Jork: Bloomsbury Academic.
- Eikenberry, A.M. i Kluver, J.D., (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?. *Public Administration Review* [online]. 64(2),132–140. [Dostęp 21.12.2021].
Dostępny w: doi: 10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x.
- Eikenberry, A.M., (2009). Refusing the market: A democratic discourse for voluntary and nonprofit organisations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 38(4), 582–596. [Dostęp 13.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764009333686.
- El_sawalhy, E., Kassim, E., Aqel, A. i Abu Amuna, Y.M., (2021). Technology Business Incubators-TBIs role in promoting freelancing concept in gig economy. *International Journal of Academic Management Science Research* [online]. 5(1), 40–52. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3817065.
- Enjolras, B., (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 31(3), 352–376. [Dostęp: 10.10.2022].
Dostępny w: doi: 10.1177/0899764002313003.
- Etzioni, A., (1973). The third sector and domestic missions. *Public Administration Review* [online]. 33(4), 314–323. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.2307/975110.
- Etzioni, A., (1975). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement and their correlates*. Nowy Jork: Free Press.
- Evans, B., Richmond, T. i Shields, J., (2005). Structuring neoliberal governance: the nonprofit sector, emerging new modes of control and the marketisation of service delivery. *Policy and Society* [online]. 24(1), 73–97. [Dostęp: 05.05.2020]. Dostępny w: doi: 10.1016/S1449-4035(05)70050-3.
- Evers, A. i Laville, J., (2004). *The third sector in Europe*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.

- Evers, A., (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services. *International Journal of Public Administration* [online]. 28(9–10), 737–748. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1081/pad-200067318.
- Evers, A., (2008). Mieszane systemy opieki społecznej i organizacje hybrydowe. Zmiany w ładzie organizacyjnym i świadczeniu usług społecznych. W: E. Biernacka, J. Herbst i M. Mozga-Górecka, red. *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Nowoczesne państwo i organizacje pozarządowe – wybór tekstów*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 186–196.
- Feliksiak, M., (2022). *Aktywność w organizacjach. Komunikat z badań nr 41/2022* [online]. Warszawa: Centrum Badania Opinii Społecznej. [Dostęp 24.09.2022]. Dostępny w: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K_o41_22.PDF.
- Ferreira, F.H.G., (2021). Inequality in the time of COVID-19 [online]. *Finance & Development*. 2 czerwca. [Dostęp 25.12.2021]. Dostępny w: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2021/06/pdf/inequality-and-covid-19-ferreira.pdf>.
- Filas, S., (2019). Milczenie w organizacji – część II. *Zawodowy SOS* [online]. 18 stycznia. [Dostęp 29.05.2022]. Dostępny w: <https://zawodowysos.pl/milczenie-w-organizacji/>.
- Fivush, R., (2010). Speaking silence: The social construction of silence in autobiographical and cultural narratives. *Memory* [online]. 18, 88–98. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1080/09658210903029404.
- Flick, U., (2011). *Jakość w badaniach jakościowych*. Przekład Paweł Tomanek. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Florczyk-Wątor, M., (2020). Niekonstytucyjność ograniczeń praw i wolności jednostki wprowadzonych w związku z epidemią COVID-19 jako przesłanka odpowiedzialności odszkodowawczej państwa. *Państwo i Prawo*. 75(12), 5–22.
- Foley, M. i Edwards, B., (1996). The paradox of civil society. *Journal of Democracy* [online]. 7(3), 38–52. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1353/jod.1996.0048.

- Fowler, A., (1997). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*. Londyn: Earthscan.
- Frączak, P., (1998). Ideologia trzeciego sektora (między trzecią siłą a trzecią drogą). *Asocjacje*. 10, 37–45.
- Frączak, P., (2002). *Trzeci sektor w III Rzeczypospolitej. Wybór artykułów 1989–2001*. Warszawa: Fundacja Fundusz Współpracy.
- Frączak, P. i Skrzypiec, R., (2011). Organizacje pozarządowe – w poszukiwaniu kryteriów definicyjnych. *Federalista* [online]. 8(3), 67–93. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: <http://asocjacje.org/wp-content/uploads/2015/12/F8.pdf>.
- Freire, P., (2006). *Pedagogy of the oppressed*. Nowy Jork/Londyn: Continuum.
- Froelich, K., (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organisations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 28(3), 246–268. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764099283002.
- Frumkin, P., (2002). *On being nonprofit: A conceptual and policy primer*. Cambridge: Harvard University Press.
- Frumkin, P. i Galaskiewicz, J., (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* [online]. 14(3), 283–307. [Dostęp 13.10.2022]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/3525838>.
- Fundacja Edukacja dla Demokracji, (2021). Fundusz Pomocowy 2020–2021 [online]. *Fundacja Edukacja dla Demokracji*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://fed.org.pl/aktualne-nabory/fundusz-pomocowy-2020/>.
- Fundacja im. Stefana Batorego, (2021). Fundusz Solidarnościowy Działaj Dalej [online]. *Fundacja im. Stefana Batorego*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: https://www.batory.org.pl/o-nas/archiwum/fundusz-dzialaj-dalej/#tabs_tab-o.

- Fundacja ING Dzieciom, (2020). Wsparcie dla organizacji w czasie pandemii [online]. *Fundacja ING Dzieciom*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://www.ingdzieciom.pl/co-robimy/program-grantowy-2020>.
- Fundacja Siepomaga, (2020). Wspieramy polską służbę zdrowia w czasie walki z epidemią COVID-19 [online]. *Siepomaga.pl*. [Dostęp 24.12.2021]. Dostępny w: <https://www.siepomaga.pl/koronawirus/21753>.
- Fundacja trzeci.org, (2020). COVID-19 [online]. *Fundacja trzeci.org*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://trzeci.org/covid-19/>.
- Garrow, E., Hasenfeld, Y., (2009). Managing conflicting institutional logics: Social service versus market. W: B. Gidron i Y. Hasenfeld, red. *Social enterprises: An organizational perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. s. 121–143.
- Gawska, A., Żydok, P., Włodarczyk, K., Dziółko, M., Kowalski, P. i Baraniecka, A., (2016)., *Organizacje pozarządowe w działaniach rzeczniczych. Fundusze Strukturalne i rynek pracy* [online]. Warszawa: Fundacja Aktywizacja, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. [Dostęp 03.09.2022]. Dostępny w: https://aktywizacja.org.pl/wp-content/uploads/2019/05/Organizacje_pozarza%CC%A8dowe_w_dzia%C5%82aniach_rzeczniczych._Fundusze_Strukturalne_i_rynek_pracy.pdf.
- Geertz, C., (2005). *Wiedza lokalna. Dalsze eseje z zakresu antropologii interpretatywnej*. Tłum. Dorota Wolska. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Ghorpade, J., Lackritz, J., i Singh, G., (2007), Burnout and personality: Evidence from academia. *Career Assessment* [online]. 15(2), 240–256. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/1069072706298156.
- Gibbs, G.R., (2015). *Analizowanie danych jakościowych*. Tłum. Maja Brzozowska-Brywczyńska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe.
- Gibbs, G.R., (2007). *Analyzing qualitative data*. Nowy Jork: SAGE Publications.

- Gies, D.L., Ott, J.S. i Shafrits, J.M., (1990). *The nonprofit organization. Essential readings*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Glaser, B.G. i Strauss, A.L., (2009). *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Glińska-Noweś, A., (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika.
- Gliński, P., (1980). *Badania aktywizujące w studiach stylu życia*. W: A. Siciński, red. *Problemy teoretyczne i metodologiczne badań stylu życia*. Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN.
- Gliński, P., (1996). *Polscy Zieloni. Ruch społeczny w okresie przemian*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Gliński, P., Palska, H., (1997). *Cztery wymiary społecznej aktywności obywatelskiej*. W: H. Domański i A. Rychard, red. *Elementy nowego ładu*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. s. 365–392.
- Gliński, P., (1999). *O społeczeństwie obywatelskim w Polsce: teoria i praktyka*. W: D. Gawin, red. *Homo eligens. Społeczeństwo świadomego wyboru. Księga jubileuszowa ku czci Andrzeja Sicińskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. s. 111–129.
- Gliński, P., (2002). *Podstawowe słabości – niektóre sukcesy trzeciego sektora*. W: P. Gliński, B. Lewenstein i A. Siciński, red. *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*. Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN. s. 245–250.
- Gliński, P., Lewenstein, B. i Siciński, A., red., (2002). *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Gliński, P., Lewenstein, B. i Siciński, A., (2002). *Słowniczek trzeciego sektora*. W: P. Gliński, B. Lewenstein i A. Siciński, red. *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego – III sektor*

- i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. s. 314–316.
- Gliński, P., (2005). Organizacje pozarządowe. W: W. Kwaśniewicz, red. *Encyklopedia Socjologii. Suplement*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Gliński, P., (2006). *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?* Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Global Preparedness Monitoring Board, (2021). The solidarity, equity and the global COVID-19 response GPMB roundtable: Background paper [online]. *Global Preparedness Monitoring Board*. [Dostęp 21.12.2021]. Dostępny w: <https://www.gpmb.org/annual-reports/overview/item/solidarity-equity-and-the-global-covid-19-experience>.
- Główny Urząd Statystyczny, (2017). *Działalność organizacji non-profit w 2015 r.: zarządzanie i współpraca* [online]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-organizacji-non-profit-w-2015-r-zarzadzanie-i-wspolpraca,12,3.html>.
- Główny Urząd Statystyczny, (2018). *Organizacje pożytku publicznego i 1% w 2017 roku* [online]. Kraków, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/organizacje-pozytku-publicznego-i-1-w-2017-roku,4,4.html>.
- Główny Urząd Statystyczny, (2020). *Organizacje non-profit w czasie epidemii Covid-19 (marzec – sierpień 2020)* [online]. Kraków, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/>

- organizacje-non-profit-w-czasie-epidemii-covid-19-marzec-sierpień-2020,20,1.html.
- Główny Urząd Statystyczny, (2021). *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne* [online]. Kraków, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2020-r-wyniki-wstepne,3,9.html>.
- Główny Urząd Statystyczny, (2022). *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2021 r.* [online]. Kraków, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/wspolpraca-organizacji-non-profit-z-innymi-podmiotami-w-2021-r-,9,5.html>.
- Goel, S.L. i Kumar, R., (2005). *Administration and management of NGOs: Text and cases*. New Delhi: Deep and Deep Publications.
- Golden-Biddle, K. i Rao, H., (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science* [online]. 8(6), 593–611. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/2635158?origin=JSTOR-pdf>.
- Golensky, M., (2011). *Strategic leadership and management in nonprofit organizations: Theory and practice*. Nowy Jork: Oxford University Press.
- Goszczyński, W., Kamiński, R. i Knieć, W., (2013). *Dylemat linoskoczka, czyli o profesjonalizacji autentyczności*

- i perspektywach rozwoju organizacji pozarządowych na wsi i w małych miastach*. Toruń–Warszawa: Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich.
- Goś-Wójcicka, K., red., (2016). *Sektor non-profit w 2014 r.* [online]. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. [Dostęp 28.02.2022]. Dostępny w: <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2018/07/GUS-Sektor-non-profit-w-2014-r..pdf>.
- Goś-Wójcicka, K., red., (2017). *Działalność organizacji non-profit w 2015 r. Zarządzanie i współpraca* [online]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. [Dostęp 06.11.2022]. Dostępny w: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosc/5490/12/3/1/dzialalnosc_organizacji_non-profit_w_2015.pdf.
- Goś-Wójcicka, K., red., (2018). *Sektor non-profit w 2016 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy* [online]. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. [Dostęp 28.02.2022]. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/sektor-non-profit-w-2016-r-,1,6.html>.
- Górniak, K., (2014). Społeczeństwo obywatelskie w Polsce – spojrzenie postkolonialne. *Kwartalnik Trzeci Sektor*. 32(1), 17–29.
- Górski, E., (2003). *Rozważania o społeczeństwie obywatelskim i inne studia z historii idei*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Grabowska, M., Mocek, S. i Wnuk-Lipiński, E., (2001). Wybrane instytucje obywatelskie i polityczne. W: E. Wnuk-Lipiński i M. Ziółkowski, red. *Pierwsza dekada niepodległości. Próba socjologicznej syntezy*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN. s. 141–168.
- Grzesiuk, K., (2014). Milczenie organizacyjne jako przejaw biernego oporu wobec zmian. W: M. Pawlak, red. *Nowe tendencje w zarządzaniu* [online]. Lublin: Wydawnictwo

- Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. s. 153–167. [Dostęp 4.06.2022]. Dostępny w: https://www.researchgate.net/publication/278024873_Milczenie_organizacyjne_jako_przejaw_biernego_oporu_wobec_zmian.
- Gumkowska, M. i Herbst, J., (2005). *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004* [online]. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005. [Dostęp 28.02.18]. Dostępny w: <https://fakty.ngo.pl/raporty/podstawowe-fakty-o-organizacjach-pozarządowych-2004>.
- Gumkowska, M., (2020). Etapy życia organizacji [infografika] [online]. *NGO.pl*. [Dostęp 16.10.2022]. Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/etapy-zycia-organizacji-infografika>.
- Guo, B., (2006). Charity for profit? Exploring factors associated with the commercialization of human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 35(1), 123–138. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w doi: 10.1177/0899764005282482.
- Guo, Ch. i Bielefeld, W., (2014). Social entrepreneurship: An evidence-based approach to creating social value. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, P.D. i Burke, C.B., (2006). Nonprofit, voluntary, and religious entities. W: S.B. Carter, S.S. Gartner, M.R. Haines, A.L. Olmstead, R. Sutch i G. Wright, red. *Historical statistics of the United States: Earliest times to the present (Millennial Edition)*. Cambridge: Cambridge University Press. s. 2837–2934.
- Haveman, H.A., (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly* [online]. 38(4), 593–627. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.2307/2393338.
- Hays-Thomas, R., (2003). The last page: Learning by breaking the silence. *The Psychologist-Manager Journal* [online]. 6(1), 120–122. [Dostęp: 03.06.2022]. Dostępny w: doi: 10.1037/h0095922.
- Helsińska Fundacja Praw Człowieka, (2021). Wpływ pandemii koronawirusa na system sprawiedliwości w sprawach

- karnych. 3. Wolność zgromadzeń w dobie pandemii [online]. *Helsińska Fundacja Praw Człowieka*. [Dostęp 25.12.2021]. Dostępny w: <https://www.hfhr.pl/wp-content/uploads/2021/04/3.-Wolnosc-zgromadzen-w-dobie-pandemii.pdf>.
- Herbst, J., (2005). *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.
- Herbst, K. i Żakowska, M., red., (2013). *Ruchy nieformalne a kierunki rozwoju ekonomii społecznej. Rekomendacje dla polityk publicznych*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Centrum Edukacji Obywatelskiej.
- Herbst, K., (2014). Czym jest trzeci sektor? *Zeszyty Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych* [online]. 1(18), 16–19. [Dostęp 25.10.2022]. Dostępny w: https://www.civitas.edu.pl/pub/publikacje_cc/AZP_18_1_2014.pdf.
- Hobfoll, S.E. i Shirom, A., (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. W: R.T. Golembiewski, red. *Handbook of organization behavior*. Wydanie 2. Nowy Jork: Marcel Dekker. s. 57–81.
- Hoffmann, J., (2011). In the triangle of civil society, politics, and economy: Positioning magazines of nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 22(1), 93–111. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-010-9141-9.
- Hood, C., (1995). The „new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*. 20(2–3), 93–109.
- Horwitz, M., (1988). Corporate reorganization: The last gasp or last clear chance for the tax-exempt, nonprofit hospital?. *American Journal of Law & Medicine* [online]. 13(4), 527–559. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1017/S0098858800006924.
- Hughes, O.E., (2017). *Public management and administration*. Londyn: Bloomsbury Publishing.

- Hvenmark, J., (2013). Business as usual? On managerialization and the adoption of „Balanced Scorecard” in a democratically governed civil society organization. *Administrative Theory & Praxis* [online]. 35(2), 224–248. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.2753/ATP1084-1806350203.
- Hvenmark, J., (2016). Ideology, practice, and process? A review of the concept of managerialism in civil society studies. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 27(6), 2833–2859. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-015-9605-z.
- Hwang, H. i Powell, W.W., (2009). The rationalization of charity. The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly* [online]. 54(2), 268–298. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.2189/asqu.2009.54.2.268.
- Ilczuk, D., (1995). *Sektor nonprofit w kulturze – analiza instytucjonalno-finansowa fundacji i stowarzyszeń*. Warszawa: Instytut Kultury.
- Łowiecka-Tańska, I., (2011). *Liderzy i działacze. O idei trzeciego sektora w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Inglehart, R., (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- Instytut Polityki Senioralnej, (2021). Badanie i raport „Jakość życia osób starszych w Polsce w pierwszym roku pandemii COVID-19 [online]. *Instytut Polityki Senioralnej*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://seniorhub.pl/wp-content/uploads/2021/05/raport-jakosc-zycia-osob-starszych-09.pdf>.
- Iwińska, K., (2018). Poza sformalizowanymi strukturami. *Res Publica Nowa*. 1(231), 26–27.
- Jacobsson, K. i Korolczuk, E., red., (2017). *Civil society revisited. Lessons from Poland*. Berghahn, Nowy Jork, Oksford: Berghahn Books.
- Jäger, U. i Beyes, T., (2010). Strategizing in NPOs: A case study on the practice of organizational change between social

- mission and economic rationale. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 21, 82–100. [Dostęp: 15.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-009-9108-x.
- Jakimiuk, B., (2016). Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia* [online]. 29(4), 43–54. [Dostęp: 30.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.17951/j.2016.29.4.43.
- James, E., (2003). Commercialism and the mission of nonprofits. *Society* [online]. 40(4), s. 29–35. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1007/s12115-003-1015-y.
- Jaskyte, K., (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership* [online]. 15(2), 153–168. [Dostęp 21.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1002/nml.59.
- Jaskyte, K. (2016). Work values of public, nonprofit, and business employees: A cross-cultural evidence. *International Journal of Public Administration* [online]. 39(3), 184–193. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1080/01900692.2014.1003386.
- Jaspers, K., (2000). *Wprowadzenie do filozofii*. Tłum. Anna Wołkowicz. Wrocław: Wydawnictwo Siedmioróg.
- Jaźwiński, P., (2021). Setki tysięcy złotych dotacji z NIW dla fundacji działających zaledwie kilka miesięcy [online]. *Konkret24*. 12 maja. [Dostęp 29.12.2021]. Dostępny w: <https://konkret24.tvn24.pl/polska,108/setki-tysiecy-zlotych-dotacji-z-niw-dla-fundacji-dzialajacych-zaledwie-kilka-miesiecy,1060083.html>.
- Kaczmarczyk, W., (2021). Porażka czy sukces? Wojciech Kaczmarczyk w odpowiedzi Tomaszowi Schimankowi [online]. *Publicystyka.ngo.pl*. 19 stycznia. [Dostęp 27.01.2022]. Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/porazka-czy-sukces-wojciech-kaczmarczyk-w-odpowiedzi-tomaszowi-schimankowi-polemika>.

- Kaczmarczyk, W., Stec, P., Rykaczewski, T., Witecka-Wiese, M., Stachura, K., Samborski, L., Wiśniewska, D., Sosnowska, P., Klimkowska, A. i Jankowski, M., (2021). *Finansowanie organizacji pozarządowych przez jednostki samorządu terytorialnego w 2020 i 2021 r. Raport z badania* [online]. Kwidzyn: Narodowy Instytut Wolności. [Dostęp 24.12.2021]. Dostępny w: <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/11/Finansowanie-organizacji-pozarządowych-przez-JST-2.pdf>.
- Kafel, T., (2014). *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kerlin, J.A. i Pollak, T.H., (2011). Nonprofit commercial revenue: A replacement for declining government grants and private contributions? *The American Review of Public Administration* [online]. 41(6), 686–704. [Dostęp: 12.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1177/0275074010387293.
- Khieng, S. i Dahles, H., (2015). Commercialization in the non-profit sector: The emergence of social enterprise in Cambodia. *Journal of Social Entrepreneurship* [online]. 6(2), 218–243. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1080/19420676.2014.954261.
- Kielińska, E., Knapp, A., Jarębska, K., Makowska-Belta, E., Pluta, R. i Stasiak-Jaśkiewicz, U., (2021). *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2019 r.* [online]. Kraków, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/wspolpraca-organizacji-non-profit-z-innymi-podmiotami-w-2019-roku,17,2.html>.
- Kiełbiowska, K. i Polubicka, K., (2017). Repozytorium Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych. Raport 2/2017, Zestawienie udokumentowanych przypadków naruszenia zasad współpracy ministerstw z organizacjami pozarządowymi [online]. *Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych*. [Dostęp 28.12.2021].

Dostępny w: https://ofop.eu/wp-content/uploads/2021/06/Raport_Repozytorium_2_2017.pdf.

- Kim, S. i Lee, J., (2007). Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency. *Review of Public Personnel Administration* [online]. 27(3), 227–248. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0734371X06295791.
- King, N., (1998). Template analysis. W: G. Symon i C. Cassell, red. *Qualitative methods and analysis in organizational research*. Londyn: SAGE, s. 118–134.
- Knoll, M. i van Dick, R., (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics* [online]. 113(2), 349–362. [Dostęp: 03.06.2022]. Dostępny w: doi: 10.1007/s10551-012-1308-4.
- Knutsen, W.L., (2013). Value as a self-sustaining mechanism: why some nonprofit organizations are different from and similar to private and public organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarter* [online]. 42(5), 985–1005. [Dostęp 13.10.2022]. Dostępny w doi: 10.1177/0899764012457244.
- Kopińska, V., (2017). *Edukacja obywatelska w szkole. Krytyczna analiza dyskursu podręczników szkolnych*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Koralewicz, J. i Malewska-Peyre, H., (1998). *Człowiek człowiekowi człowiekiem. Analiza wywiadów biograficznych działaczy społecznych w Polsce i we Francji*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk.
- Korolczuk, E., (2017). *Spółeczeństwo obywatelskie w Polsce – kryzys czy nowe otwarcie?* [online]. Warszawa: Instytut Studiów Zaawansowanych. [Dostęp 25.10.2022]. Dostępny w: <https://krytykapolityczna.pl/instytut/wp-content/uploads/sites/4/2017/10/elzbieta-korolczuk-spoleczenstwo-obywatelskie.pdf>.

- Kostera, M. i Śliwa, M., (2012). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kościański, A. i Gliński, P., (2006). Aktywność obywatelska i kapitał społeczny a zróżnicowanie orientacji życiowych w Polsce i wybranych krajach europejskich. W: H. Domański, A. Ostrowska i P.B. Sztabiński, red. *W środku Europy? Wyniki Europejskiego Sondażu Społecznego*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. s. 221–240.
- Kościański, A. i Misztal, W., red., (2008). *Społeczeństwo obywatelskie: między ideą a praktyką*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Kościański, A., (2015). Do i od obywatelskości. Charakter zaangażowania obywatelskiego w Polsce i próba jego socjologicznej interpretacji. W: R. Krenz, S. Mocek i B. Skrzypczak, red. *Efekt motyla. Scenariusze rozwoju sektora społecznościowego w Polsce*. Warszawa: Collegium Civitas i Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. s. 23–38.
- Kot, D., (2012). Granice mowy. *Ethos*. 1–2(97–98), 108–120.
- Kowalczyk, E., (2018). Prawne aspekty realizacji zadań Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego jako jednostki sektora finansów publicznych. *Optimum: studia ekonomiczne* [online]. 3(93), 101–114. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.15290/oes.2018.03.93.09.
- Kozyr-Kowalski, S., (1999). *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kramer, R., (2000). A third sector in the third millennium? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 11(1), 1–23. [Dostęp 14.01.2021]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/27927667>.
- Krause, E., (2021). Sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych* [online]. 1(112), 159–176. [Dostęp: 03.06.2022]. Dostępny w: <https://>

- edukacjaustawicznadoroslych.eu/images/2021/1/12_1_2021.pdf.
- Krenz, R., Mocek, S. i Skrzypczak, B., red. nauk., (2015). *Efekt motyla. Scenariusze rozwoju sektora społecznościowego w Polsce* [online]. Warszawa: Collegium Civitas i Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. [Dostęp 25.10.2022]. Dostępny w: <http://civitas.edu.pl/wp-content/uploads/2015/03/Efekt-motyla.-Scenariusze-rozwoju-sektora-spolecznosciowego-w-Polsce.pdf>.
- Kreutzer, K. i Jäger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 40(4), 634–661. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764010369386.
- Król, M., (2000). Obywatel w opresji. *Res Publica Nowa*. 5, 18–23.
- Krysa, M., (2015). Wielogłos o marzeniach społeczników. W: R. Kranz, S. Mocek i B. Skrzypczak, red. *Efekt motyla. Scenariusze rozwoju sektora społecznościowego w Polsce*. Warszawa: Collegium Civitas i Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. s. 95–112.
- Krzychała, S., (2007). *Ryzyko własnego życia. Indywidualizacja w późnej nowoczesności*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP.
- Krzywoń, M. i Skwarek, D., (2020). Praca. W: *Encyklopedia Zarządzania* [online]. Encyklopedia Zarządzania. [Dostęp 10.11.2022]. Dostępny w: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Praca>.
- Kvale, S., (2010). *Niezbędnik badacza. Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Laforest, J., (2009). *Safety diagnosis tool kit for local communities. Guide to organizing semi-structured interviews with key informant* [online]. Québec: Gouvernement du Québec. [Dostęp 18.05.2022]. Dostępny w: https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1437_guideorgaentretienssemidiriginformcles2eed_va.pdf.

- Laskovski, K., (2011/2012). Philanthropy and inequality: What's the relationship?. *NCRP'S Quarterly Journal* [online]. 4, 6–9. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: https://www.ncrp.org/wp-content/uploads/2012/01/ResponsivePhilanthropy_Winter2011-12-1.pdf.
- Lechowicz-Dyl, K., (2017). Gliński: Narodowy Instytut Wolności wzmacni działania III sektora [online]. *Polska Agencja Prasowa*. 12 listopada. [Dostęp 30.12.2021]. Dostępny w: <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1163396%2Cgliński-narodowy-instytut-wolności-wzmacni-działania-iii-sektora.html>.
- Lee, Y.K., Kim, Y.S., Son, M.H. i Lee, D.J., (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? *International Journal of Hospitality Management* [online]. 30(4), 942–952. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.ijhm.2011.02.002.
- Leś, E., (1998). *Organizacje społeczne. Studium porównawcze*. Warszawa: Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny.
- Leś, E., Nałęcz, S. i Pieliński, B., (2016). *Czynniki wzrostu i ograniczenia w działalności organizacji trzeciego sektora w Polsce. Wnioski z badań Third Sector Impact*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Leś, E., (2000). *Od filantropii do pomocniczości: studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*. Warszawa: Dom Wydaw. ELIPSA.
- Leś, E. i Nałęcz, S., (2002). Potencjał ekonomiczny i społeczny sektora non-profit w Polsce. Wybrane wyniki badań międzynarodowych sektora non-profit. W: P. Gliński, B. Lewenstein i A. Siciński, red. *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. s. 13–31.
- Lewis, D., (2014). Heading south: Time to abandon the „parallel worlds” of international non-governmental

- organization (NGO) and domestic third sector scholarship?. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 25(5), 1132–1150. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-014-9438-1.
- Lewis, D. (2019). NGOs and management studies. W: T. Davies, red. *Routledge handbook of NGOs and international relations*. Londyn: Routledge. s. 165–178.
- Li, H., (2019). Leadership succession and the performance of nonprofit organizations: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Nonprofit Management and Leadership* [online]. 29, 341–361. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1002/nml.21339.
- Light, P., (2002). The content of their character: The state of the nonprofit workforce. *Nonprofit Quarterly*. 9(3), 6–19.
- Logan, S. i Wekerle, G.R., (2008). Neoliberalizing environmental governance? Land trusts, private conservation and nature on the Oak Ridges Moraine. *Geoforum* [online]. 39(6), 2097–2108. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.geoforum.2008.08.009.
- Lopes Cardozo, B., Gotway Crawford, C., Eriksson, C., Zhu, J., Sabin, M., Ager, A., Foy, D., Snider, L., Scholte, W., Kaiser, R., Olf, M., Rijnen, B. i Simon, W. (2012). Psychological distress, depression, anxiety, and burnout among international humanitarian aid workers: A longitudinal study. *PloS one* [online]. 7(9), e44948. Dostępny w: doi: 10.1371/journal.pone.0044948.
- Lorimer, J., (2010). International conservation „volunteering” and the geographies of global environmental citizenship. *Political Geography* [online]. 29, 311–322. [Dostęp: 29.09.2022]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.polgeo.2010.06.004.
- Lubbadeh, T., (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing* [online]. 10(3), 7–15. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.32479/irmm.9398.
- Lundström, T., (2001). Child protection, voluntary organizations, and the public sector in Sweden. *Voluntas*:

- International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 12, 355–371. [Dostęp: 16.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1023/A:1013970632035.
- Macy, G., (2006). Outcomes of values and participation in „values-expressive” non-profit agencies. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 7(2), 165–181.
- Mahalinga Shiva, M.S.A. i Suar, D., (2011). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 23(3), 684–710. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-011-9230-4.
- Maier, F., Meyer, M. i Steinbereithner, M., (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 45(1), 64–86. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764014561796.
- Mak, H.W. i Fancourt, D., (2021). Predictors of engaging in voluntary work during the COVID-19 pandemic: Analyses of data from 31,890 adults in the UK. *Perspectives in Public Health* [online]. 20(10), 1–10. [Dostęp 14.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1177/1757913921994146.
- Makowski, G., (2015). Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r. *Studia BAS* [online]. 4(44), 57–85. [Dostęp 30.10.2022]. Dostępny w: http://orka.sejm.gov.pl/wydbas.nsf/o/D611EC55BC25774FC1257F4000422DBE/%24File/Strony%20odStudia_BAS_44-4.pdf.
- Mann, G., (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management* [online]. 35(1), 33–48. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/009102600603500103.
- Marody, M., (1999). Od społeczeństwa drugiego obiegu do społeczeństwa obywatelskiego. *Studia Socjologiczne* [online]. 4(155), 35–53. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: <https://www>.

- studiasocjologiczne.pl/img_upl/studia_socjologiczne_1999_nr4_s.35_53.pdf.
- Marody, M., red., (1991). *Co nam zostało z tych lat... Społeczeństwo polskie u progu zmiany systemowej*. Londyn: Aneks.
- Maslach, C. i Schaufeli, E., (1993). *Historical and conceptual development of burnout*. Londyn: Taylor and Francis.
- Maslach, C. i Leiter, M.P., (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. i Leiter, M.P., (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal Of Applied Psychology* [online]. 93(3), 498–512. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
- Mason, J., (2002). *Qualitative researching*. Londyn, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE.
- Mazur, S. i Wygnański, J.J., (2015). Jak zmieniają się relacje państwa z organizacjami trzeciego sektora? W: S. Mazur i A. Pacut, red. *System finansowania organizacji pozarządowych w Polsce* [online]. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. s. 9–26. [Dostęp 27.02.2020]. Dostępny w: https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/Mechanizmy_wspolpracy/publ_system_finansowania.pdf.
- Mazurek, A., (2016). Ludzie w organizacjach pozarządowych. W: E. Bogacz-Wojtanowska i S. Wrona, red. *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. s. 95–114.
- McAdams, D.P., (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. Nowy Jork: William Morrow & Co.
- McKay, S., Moro, D., Teasdale, S. i Clifford, D., (2015). The marketisation of charities in England and Wales. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 26(1), 336–354. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-013-9417-y.

- Means, R., Morbey, H. i Smith, R., (2012). *From community care to market care? The development of welfare services for older people*. Bristol: The Policy Press.
- Mihálik, J., red., (2012). *Hearts and money beyond borders. Fundraising from individuals for development and relief* [online]. Bratysława: PDCS. [Dostęp 20.06.2022]. Dostępny w: http://www.cpf.sk/files/files/HEARTS_AND_MONEY_BEYOND_BORDERS_PDCS_2012_PDF_version_complete.pdf.
- Miller-Stevens, K., Taylor, J.A. i Morris, J.C., (2015). Are we really on the same page? An empirical examination of value congruence between public and nonprofit managers. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 26(6), 2424–2446. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/43654841>.
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii, (bd). Tarcza antykryzysowa [online]. *Ministerstwo Rozwoju i Technologii*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa>.
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii, (bd). Tarcza antykryzysowa. NGO [online]. *Ministerstwo Rozwoju i Technologii*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa/dodatkowe-wparcie-ngo>.
- Minkoff, D.C., (2016). The emergence of hybrid organizational forms: Combining identity-based service provision and political action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 31(3), 377–401. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764002313004.
- Mintzberg, H., (2013). *Zarządzanie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mirvis, P.H., i Hackett, E., (1983). Work and work force characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review* [online]. 106(4), 3–12. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: <https://www.bls.gov/pub/mlr/1983/04/art1full.pdf>.
- Mocek, S., Krenz, R., Frączak, P. i Sałkowska, M., red., (2012). Ruchy społeczne: sztuka gniewu czy siła spokoju? *Zeszyty*

- Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych* [online]. 2(7), 1–52. [Dostęp 25.10.2022]. Dostępny w: https://www.civitas.edu.pl/pub/publikacje_cc/AZP_07_2_7_2012.pdf.
- Moch, B., (2018). We Wrocławiu prężnie rozwija się trzeci sektor. NGO rosną w siłę [online]. *Wroclaw.pl*. 15 marca. [Dostęp 30.09.2018]. Dostępny w: <https://www.wroclaw.pl/rozmawia/organizacje-pozarzadowe-we-wroclawiu-trzeci-sektor-ngo-wspolpraca>.
- Moczulska, M. i Stankiewicz, J., (2008). Milczenie pracowników a zarządzanie wiedzą. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce* [online]. 6, 141–146. [Dostęp 05.06.2022]. Dostępny w: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element/ekon-element-000171236781>.
- Modzelewski, K. i Sroczyński, G., (2015). Wkurzył się pan? Świetnie! W: G. Sroczyński, red. *Świat się chwieje. 20 rozmów o tym, co z nami dalej*. Warszawa: Wydawnictwo Agora. s. 91–111.
- Morawski, W., (2000). *Zmiana instytucjonalna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morrison, E. i Milliken, F., (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review* [online]. 25, 706–725. [Dostęp 29.05.2021]. Dostępny w: doi: 10.2307/259200.
- Mróz, K. i Nowak, K., (2018). *Strategia rozwoju współpracy miasta Wrocławia z organizacjami pozarządowymi na lata 2018–2022* [online]. Wrocław: Fundacja na rzecz Studiów Europejskich. [Dostęp 30.09.20218]. Dostępny w: http://www.dfop.org.pl/wp-content/uploads/Strategia-rozwoju-wspolpracy-miasta-Wroclawia-z-organizacjami-pozarzadowymi_druk.pdf.
- Mularska-Kucharek, M. i Świątek, A., (2011). Aktywność społeczna mieszkańców Łodzi. Analiza wybranych wymiarów. *Studia Regionalne i Lokalne*. 4, 68–83.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I. i Ssekiziyivu, B., (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment

- among academic staff in public universities. *Journal of Management Development* [online]. 39(2), 253–268. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1108/jmd-02-2018-0055.
- Najwyższa Izba Kontroli, (2021a). Informacja o wynikach kontroli. Wykonanie w 2020 r. planu finansowego Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. LWA.430.002.2021. Nr 97/2021/P/21/001/LWA [online]. *Najwyższa Izba Kontroli*. [Dostęp 31.12.2021]. Dostępny w: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,24301.pdf>.
- Najwyższa Izba Kontroli, Departament Administracji Publicznej, (2021b). Informacja o wynikach kontroli. Współpraca organów administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi. KAP.430.002.2021. Nr ewid. 17/2021/P/20/006/KAP [online]. *Najwyższa Izba Kontroli*. [Dostęp 31.12.2021]. Dostępny w: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,24129,vp,26871.pdf>.
- Narodowe Centrum Kultury, (2020). Kultura w sieci. Wyniki naboru [online]. *Narodowe Centrum Kultury*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://www.nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje/programy-dotacyjne-nck/kultura-w-sieci/aktualnosci/kultura-w-sieci-wyniki-naboru->
- Narodowy Instytut Wolności, (2020). Ogłoszenie o wstrzymaniu naboru wniosków w ramach Programu Covid-19 [online]. *Narodowy Instytut Wolności*. 30 czerwca. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://niw.gov.pl/ogloszenie-o-wstrzymaniu-naboru-wnioskow-w-ramach-programu-covid-19/>.
- Narodowy Instytut Wolności, (bd). Historia NIW [online]. *Narodowy Instytut Wolności*. [Dostęp 28.12.2021]. Dostępny w: <https://niw.gov.pl/o-niw/historia-niw/>.
- Narodowy Instytut Wolności, (bd). Nasze programy [online]. *Narodowy Instytut Wolności*. [Dostęp 31.12.2021]. Dostępny w: <https://niw.gov.pl/nasze-programy/>.
- Narodowy Instytut Wolności, (bd). Program COVID-19 [online]. *Narodowy Instytut Wolności*. [Dostęp 27.12.2021].

Dostępny w: <https://niw.gov.pl/nasze-programy/covid-19-program/>.

- Navajas-Romero, V., Caridad López del Río, L. i Villamandos, N., (2020). Analysis of wellbeing in nongovernmental organizations' workplace in a developed area context. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. 17(16), 1–21. [Dostęp: 14.10.2022].
Dostępny w: doi: 10.3390/ijerph17165818.
- Nelicki, A., (2020). *Wpływ ustawodawstwa okresu pandemii COVID-19 na finanse jednostek samorządu terytorialnego* [online]. Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego. [Dostęp 24.12.2021]. Dostępny w: <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2020/11/Wp%C5%82yw-ustawodawstwa-okresu-pandemii-COVID-19-na-finanse-JST.pdf>.
- Netting, E., McMurtry, S.L., Kettner, P.M. i Jones-McClintic, S., (1990). Privatization and its impact on nonprofit service providers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 19(1), 33–46. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/089976409001900105.
- Nickel, P. i Eikenberry, A., (2009). A critique of the discourse of marketized philanthropy. *American Behavioral Scientist* [online]. 52(7), 974–989. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0002764208327670.
- Nowicki, M. i Kładoczny, P., (2017). Uwagi Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka dotyczące projektu ustawy o Narodowym Instytucie Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego (druk nr 1713) [online]. *Helsińska Fundacja Praw Człowieka*. [Dostęp 28.12.2021]. Dostępny w: https://www.hfhr.pl/wp-content/uploads/2017/07/HFPC_opinia_instytut-wolnosci_17072017.pdf.
- Obserwatorium Demokracji, (2017). Projekt ustawy o Narodowym Instytucie Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego [online]. *Obserwatorium Demokracji*. [Dostęp 28.12.2021]. Dostępny w: <https://obserwatoriumdemokracji.pl/ustawa/>

- projekt-ustawy-o-narodowym-instytucie-wolnosci-centrum-rozwoju-spoleczenstwa-obywatelskiego/.
- Offe, C., (1995). Nowe ruchy społeczne: przekraczanie granic polityki instytucjonalnej. W: J. Szczupaczyński, red. *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z socjologii polityki. Tom 1*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar. s. 226–233.
- Olcoń-Kubicka, M., (2009). *Indywidualizacja a nowe formy wspólnotowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Oliwa-Ciesielska, M., (2021). Milczenie jako strategia komunikacyjna ludzi w kulturze ubóstwa. *Teologia i Moralność* [online]. 16(1), 75–91. [Dostęp: 03.06.2022]. Dostępny w: doi: 10.14746/TIM.2021.29.1.5.
- Olszewska, M., (2021). Artykuł poradniczy. Innowacje w fundraisingu. Płatności bezgotówkowe dla NGO. Część 1. Różne wcielenia terminali płatniczych [online]. *Publicystyka.ngo.pl*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/innowacje-w-fundraisingu-platnosci-bezgotowkowe-dla-ngo-czesc-1-rozne-wcielenia-terminali-platniczych>.
- Osborne, D., Gaebler, T., (1992). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Massachusetts: Adison–Wesley.
- Osiatyński, W., (2004). *Rzeczpospolita obywateli*. Warszawa: Wydawnictwo Rosner & Wspólnicy.
- Otto, M., Hoefsmid, N., Ruyssveldt, J. i Dam, K., (2019). Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. 16(20), 1–15. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.3390/ijerph16203849.
- Pałęcka, A. i Płucienniczak, P.P., (2020). We're in this together: Framing contest over the precariat in the third sector in Poland. *Polish Sociological Review* [online]. 212(4), 461–476. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.26412/psr212.05.
- Pawlak, M. i Sadowski, I., (2017). Nowy instytucjonalizm w analizach polskiego społeczeństwa – tradycje, stań

- badań i perspektywy. *Studia Polityczne* [online]. 45(2), 27–52. Dostępny w: <https://open.icm.edu.pl/items/oa343c47-5465-4941-a03a-4151b26a0595>.
- Pazderski, F., (2017). CSO Sustainability Index 2016: Poland. W: *The 2016 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia* [online]. Waszyngton: USAID. [Dostęp 31.12.2021]. Dostępny w: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/CSOSI_Report_7-28-17.pdf.
- Pazderski, F., (2018). Organizacje obywatelskie w Polsce wobec wyzwań społeczno-politycznych i nowych trendów w ich rozwoju. W: R. Boguszewski, red. *Spółeczeństwo obywatelskie w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. s. 105–128.
- Perlow, L. i Williams, S., (2003). Is silence killing your company? *IEEE Engineering Management Review* [online]. 31(4), 18–18. [Dostęp 03.06.2022]. Dostępny w: doi: 10.1109/emr.2003.24935.
- Perlow, L.A., Reppenning, N.P., (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior* [online]. 29, 195–223. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.riob.2009.06.007.
- Perold, H., Haas, B. i Goodrow, T., (2020). *Volunteering and the digital world: Extending the power of volunteering through new technologies* [online]. [Dostęp: 30.10.2022]. Dostępny w: <https://www.iave.org/virtualforums2020/volunteering-and-the-digital-world-extending-the-power-of-volunteering-through-newtechnologies/>.
- Perri, G. i Leat, D., (1997). Inventing the British voluntary sector by committee: From Wolfenden to Deakin. *Non-profit Studies*. 1(2), 33–45.
- Perry, J. i Wise, L.R., (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review* [online]. 50(3), 367–373. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.2307/976618.
- Pietrzyk-Reeves, D., (2012). *Idea społeczeństwa obywatelskiego*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

- Pietrzyk-Reeves, D., (2018). Złoty środek. *Res Publica Nowa*. 1(231), 28–29.
- Pinder, C. i Harlos, K., (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. W: G. Ferris, red. *Research in personnel and human resources management*. Greenwich: JAI Press. s. 331–369.
- Ploszka, A., (2020). Shrinking space for civil society: A case study of Poland. *European Public Law* [online]. 26(4), 941–960. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.54648/euro2020072.
- Polańska, D.V., (2015). Motywacje osób niezinstytucjonalizowanego sektora społecznościowego. W: G. Chimiak i K. Iwińska, red. *Krajobraz społecznościowy – Polska 2014*. Warszawa: Collegium Civitas. s. 27–46.
- Poradnik.ngo.pl, (2018). Ludzie w organizacji pozarządowej [online]. *Poradnik.ngo.pl*. [Dostęp 18.05.2022]. Dostępny w: <https://poradnik.ngo.pl/ludzie-w-organizacji-pozarządowej>.
- Powell, W.W. i DiMaggio, P.J., red., (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Pyett, P.M., (2003). Validation of qualitative research in the „real world”. *Qualitative Health Research* [online]. 13(8): 1170–1179. [Dostęp 13.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/1049732303255686.
- Radiukiewicz, A., (2016). *Szkoły demokracji? Kształtowanie i rozumienie roli działacza organizacji społeczeństwa obywatelskiego*. Warszawa: Oficyna Naukowa Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Rapley, T., (2010). *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ratecka, A., (2019). Sprawiedliwość w czasach #metoo. W: K. Slany, J. Struzik, M. Ślusarczyk, B. Kowalska, M. Warat, E. Krzaklewska, E. Ciaputa, A. Ratecka i A. Król, red. *Utopie kobiet: 100 lat praw wyborczych kobiet (1918–2018)*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego (Gender Studies ISUJ). s. 289–308.

- Reich, A.D., (2014). Contradictions in the commodification of hospital care. *American Journal of Sociology* [online]. 119(6), 1576–1628. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1086/676836.
- Rifkin, J., (2005). *Europejskie marzenie. Jak europejska wizja przyszłości zaćmiewa american dream*. Tłum. Witold Falkowski, Andrzej Kostarczyk. Warszawa: Wydawnictwo Nadir.
- Roberts, S.M., Jones, I.J.P. i Fröhling, O., (2005). NGOs and the globalization of managerialism. A research framework. *World Development* [online]. 33(11), 1845–1864. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.worlddev.2005.07.004.
- Rogall, J. i Drexler, A., (2016). The shrinking space for civil society – The case of Russia. W: European Foundation Centre, red. *The shrinking space for civil society. Philanthropic perspectives from across the globe* [online]. Bruksela: European Foundation Centre. [Dostęp 29.12.2021]. Dostępny w: <https://efc.issuelab.org/resources/24213/24213.pdf>. s. 18–21.
- Rooney, P.M., Steinberg, K. i Schervish, P.G., (2004). Methodology is destiny: the effect of survey prompts on reported levels of giving and volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 33(4): 628–654. [Dostęp 13.10.2022]. Dostępny w doi: 10.1177/0899764004269312.
- Rubin, H.J. i Rubin, I.S., (1997). Jak zmierzać do celu nie wiążąc sobie rąk. Projektowanie wywiadów jakościowych. W: L. Korporowicz, red. *Ewaluacja w edukacji*. Warszawa: Oficyna Naukowa. s. 201–222.
- Runge, A., (2008). Czwarty sektor. W: A. Runge, red. *Słownik pojęć z geografii społeczno-ekonomicznej*. Katowice: Videograf Edukacja.
- Russell Bernard, H., (2006). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Lanham, MD: Altamira Press.

- Rutkiewicz, P., (2021). „Kasa dla swoich”. Tak działa program PiS z milionami dotacji od Narodowego Instytutu Wolności [online]. *Gazeta Wyborcza*. 5 września. [Dostęp 30.12.2021]. Dostępny w: https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,27492716,uklad-praski-przy-warszawskim-pis-siostra-i-kolega-radnego.html?_ga=2.112586627.688657083.1640623316-1443688329.1638124669.
- Rymsza, A., (2005). Partnerzy służby publicznej? Wyzwania współpracy sektora pozarządowego z administracją publiczną w świetle doświadczeń amerykańskich. *Kwartalnik Trzeci Sektor*. 3, 53–66.
- Rymsza, A., (2013). *Zagubiona tożsamość? Analiza porównawcza sektora pozarządowego w Polsce i w Stanach Zjednoczonych*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Rymsza, M., (2014). Jaka Polska samorządna? Jakie społeczeństwo obywatelskie? *Trzeci Sektor*. 32, 5–16.
- Rymsza, M., (2015). Solidarność po polsku – przez wielkie „S” i małe „s”. W: R. Kranz, S. Mocek i B. Skrzypczak, red. *Efekt motyla. Scenariusze rozwoju sektora społecznościowego w Polsce*. Warszawa: Collegium Civitas i Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. s. 39–54.
- Rzeczpospolita Polska. Sejm, (2003). *O działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* Ustawa Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873 [online]. 24.04.2003. [Dostęp 10.11.2022]. Dostępny w: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20030960873>.
- Rzeczpospolita Polska. Sejm, (2020). *O zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw* Ustawa Dz.U. z 2020 r., poz. 568 [online]. 31.03.2022. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000568>.

- Sadło, K., (2019). Władza wzięła społeczeństwo obywatelskie w jasyr. Trzeba je wypuścić na wolność [online]. *Gazeta Wyborcza*. 7 marca. [Dostęp 29.12.2021]. Dostępny w: <https://wyborcza.pl/7,75968,24523929,wladza-wziela-spojeczenstwo-obywatelskie-w-jasyr-trzeba-je.html>.
- Sadowski, I., (2014). Tabu III sektora. *Zeszyty Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych* [online]. 1(18), 22–26. [Dostęp 25.10.2022]. Dostępny w: https://www.civitas.edu.pl/pub/publikacje_cc/AZP_18_1_2014.pdf.
- Salamon, L.M., (1987). Of market failure, voluntary failure and third-party government. Nonprofit relations in the modern welfare state. *Journal of Voluntary Action Research* [online]. 16(1–2), 29–49. [Dostęp 13.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/089976408701600104.
- Salamon, L.M., (1993). The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state. *Social Service Review* [online]. 67(1), 16–39. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1086/603963.
- Salamon, L.M., (1994). The rise of the nonprofit sector. *Foreign Affairs*. 73(4), 109–122.
- Salamon, L.M., (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Salamon, L.M., (1999). The nonprofit sector at a crossroads: The case of America. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 10, 5–23. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1023/A:1021435602742.
- Salamon, L.M., red., (2002). *The state of nonprofit America* [online]. Waszyngton: Brookings Institution Press. [Dostęp: 22.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.2307/20046747.
- Salamon, L.M., (2003). *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Waszyngton: Brookings Institution Press.
- Salamon, L.M. i O’Sullivan, R., (2004). *Stressed but coping: Nonprofit organizations and the current fiscal crisis*. Baltimore: Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

- Salamon, L.M. i Sokolowski, W., (2016). The size and scope of the European third sector. *TSI Working Paper* [online]. 12, 10–11. [Dostęp 31.05.2020]. Dostępny w: http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2017/01/TSI-Working-Paper-12_Size-and-Scope.pdf.
- Sanders, M.L. i McClellan, J.G., (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization* [online]. 21(1), 68–89. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.1177/1350508412464894.
- Sarnacki, A., (2012). Odpowiedzialność za swój los w „kulturze milczenia” według Paulo Freire. *Anthropos* [online]. 18–19, 115–127. [Dostęp 16.10.2022]. Dostępny w: <https://www.anthropos.us.edu.pl/anthropos10/texty/sarnacki.htm#4dol>.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A., (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* [online]. 3(1), 71–92. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1023/A:1015630930326.
- Schein, E.H., (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schimanek, T., (2020). Informacje o ułatwieniach dla organizacji pozarządowych i innych podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego w okresie epidemii COVID-19 [online]. *Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności*. [Dostęp 27.12.2021]. Dostępny w: <https://api.ngo.pl/media/get/132850>.
- Schimanek, T., (2021). Porażka czy sukces? Chętnie porozmawiam. Tomasz Schimanek do Wojciecha Kaczmarczyka [polemika] [online]. *Publicystyka.ngo.pl*. 20 stycznia. [Dostęp 27.01.2022]. Dostępny w: <https://publicystyka.ngo.pl/porazka-czy-sukces-chetnie-porozmawiam-tomasz-schimanek-do-wojciecha-kaczmarczyka>.
- Schuler, D., (2004). Reports of the close relationship between democracy and the Internet may have been exaggerated. W:

- H. Jenkins i D. Thorburn, red. *Democracy and new media*. Cambridge–London: The MIT Press.
- Scott, W.R., (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Thousand Oaks: SAGE.
- Seibel, W., (1989). The function of mellow weakness: Nonprofit organizations as problem nonsolvers in Germany. W: J. Estelle, red. *The Nonprofit Sector in International Perspective Studies in Comparative Culture and Policy*. Nowy Jork, Oksford: Oxford University Press. s. 177–192.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. i Schwabsky, N., (2006). Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 35(3), 453–476. [Dostęp 13.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764006287671.
- Shumba, S., (2016). Causes of burnout: Lessons from non-governmental organisations responding to emergencies in the Midlands Region of Zimbabwe. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*. 21(6), 14–21.
- Siedlecka, E., (2017). Władza bierze się za społeczeństwo [online]. *Polityka*. 25 lipca. [Dostęp 30.12.2021]. Dostęp w: <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1713694,1,wladza-bierze-sie-za-spojeczenstwo-obywatelskie.read>.
- Siedlecka, E., (2019). Jak PiS próbuje rządzić sektorem pozarządowym [online]. *Polityka*. 9 kwietnia. [Dostęp 30.12.2021]. Dostępny w: <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1788448,1,jak-pis-probuje-rzadzic-sektorem-pozarządowym.read>.
- Sieroń, A., (2020). Czy pandemia COVID-19 powoduje zapaść globalnej gospodarki? [online]. *Uniwersytet Wrocławski*. [Dostęp 24.12.2021]. Dostępny w: <https://uni.wroc.pl/czy-pandemia-covid-19-spowoduje-zapasc-globalnej-gospodarki/>.
- Skloot, E., (2000). Evolution or extinction: A strategy for nonprofits in the marketplace. *Nonprofit and Voluntary*

- Sector Quarterly* [online]. 29(2), 315–324. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764000292006.
- Skocpol, T., (2003). *Diminished democracy: From membership to management in American civic life*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Skrzypczak, B. i Krenz, R., (2014). Nieodkryty wymiar III sektora – źródła i kierunki poszukiwań. *Zeszyty Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych* [online]. 1(18), 4–8. [Dostęp 25.10.2022]. Dostępny w: https://www.civitas.edu.pl/pub/publikacje_cc/AZP_18_1_2014.pdf.
- Skrzypczak, B., (2015a). (Proto)instytucje społecznościowe – przejawy i formy deinstytucjonalizacji aktywności obywatelskiej i społecznej. W: R. Kranz, S. Mocek i B. Skrzypczak, red. *Efekt motyla. Scenariusze rozwoju sektora społecznościowego w Polsce*. Warszawa: Collegium Civitas i Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. s. 171–195.
- Skrzypczak, B., (2015b). Zapasy z systemem – rzecz o odnowie strefy publicznej. W: R. Kranz, S. Mocek i B. Skrzypczak, red. *Efekt motyla. Scenariusze rozwoju sektora społecznościowego w Polsce*. Warszawa: Collegium Civitas i Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. s. 17–22.
- Sloan, F.A., (2000). Commercialism in nonprofit hospitals. W: B.A. Weisbrod, red. *To profit or not to profit. The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University Press. s. 151–168.
- Smith, S.R., (2006). Government financing of nonprofit activity. W: E.T. Boris i C. Eugene Steuerle, red. *Nonprofits and government: Collaboration and conflict*. Waszyngton: Urban Institute. s. 219–256.
- Smith, S.R., (2010). Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. *Policy and Society* [online]. 29(3), 219–229. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.polsoc.2010.06.003.
- Smith, A., (2015, oryginał 1776). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów. Tom 1*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Sowa, J., (2014). Wysznięte źródło: o ewentualnych pożytkach z aktywności społeczeństwa obywatelskiego. *Animacja Życia Publicznego* [online]. 1(18), 13–16. [Dostęp 22.02.2020]. Dostępny w: https://www.civitas.edu.pl/wp-content/uploads/2015/03/AZP_18_1_2014.pdf.
- Stankiewicz, J. i Seiler, B., (2013). Profesjonalizacja jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych. *Zarządzanie i Finanse* [online]. 4(2), 353–366. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_27.pdf.
- Stantcheva, S., (2021). Inequalities in the times of a pandemic [online]. *OpenScholar@Harvard*. [Dostęp 18.03.2022]. Dostępny w: https://scholar.harvard.edu/files/stantcheva/files/stantcheva_covid19_policy.pdf.
- Stec, M., (2020). *Podsumowanie badania desk research na temat wypalenia zawodowego w Polsce, Chorwacji i Słowenii 2019/20* [online]. Warszawa: Fundacja Culture Shock. [Dostęp 23.06.2022]. Dostępny w: https://burnout-aid.eu/uploads/podsumowanie_desk_research_burnout_aid-608bcd3f59182.pdf.
- Stecker, M.J., (2014). Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship, *Journal of Economic Issues* [online]. 48(2), 349–358. [Dostęp 12.10.2021]. Dostępny w: doi: 10.2753/JEI0021-3624480208.
- Stiglitz, J.E., (1999). *On liberty, the right to know, and public discourse: The role of transparency in public life* [online]. 1–32. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/436941546609601734/pdf/WP-Stiglitz-right-to-know-OUO-9.pdf>.
- Sturgeon, D., (2014). The business of the NHS: The rise and rise of consumer culture and commodification in the provision of healthcare services. *Critical Social Policy*. 34(3), 405–416.
- Suchman, M.C., (1995). Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* [online]. 20(3), 571–610. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.2307/258788.

- Surmacz, S., (2013). Trzeci sektor: awangarda czy konserwowanie „systemu”? *Nowy Obywatel* [online]. 8(59), 104–111. [Dostęp: 30.10.2022]. Dostępny w: <https://nowyobywatel.pl/2013/04/15/trzeci-sektor-awangarda-czy-konserwowanie-systemu/>.
- Surmacz, S., (2015). Mitologia społeczeństwa obywatelskiego – między społecznikostwem a politycznością. W: R. Kranz, S. Mocek i B. Skrzypczak, red. *Efekt motyla. Scenariusze rozwoju sektora społecznościowego w Polsce*. Warszawa: Collegium Civitas i Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. s. 113–130.
- Sutowski, M., (2017). Nie społeczeństwo jest zacofane, tylko elity. Rozmowa z dr Elżbietą Korolczuk [online]. *Krytyka Polityczna*. 21 listopada. [Dostęp 15.02.2018]. Dostępny w: <http://krytykapolityczna.pl/kraj/nie-spoleczenstwo-jest-zacofane-tylko-elity-slepe/>.
- Suykens, B., Rynck, F.D. i Verschuere, B., (2019). Nonprofit organizations in between the non-profit and market spheres: Shifting goals, governance and management?. *Nonprofit Management & Leadership* [online]. 29(4), 623–636. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1002/nml.21347.
- Swidler, A., (1986). Culture in action. Symbols and strategies. *American Sociological Review* [online]. 51(2), s. 273–286. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.2307/2095521.
- Swidler, A., (2001). *Talk of love – how culture matters*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Szacki, J., (1997). *Ani książkę, ani kupiec: obywatel*. Warszawa: Wydawnictwo Znak, Fundacja im. Stefana Batorego.
- Szawiel, T., (2011). Struktura społeczna i postawy a grupy ethosowe (O możliwościach ewolucji społecznej). *Studia Socjologiczne*. 1(200), 279–298.
- Sztompka, P., (2004). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Sztompka, P., (2010). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.

- Szymczak, W., (2013). *Partycypacja osób zaangażowanych społecznie. Struktura, funkcje, modele*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Śpiewak, P., (2000). *Spór o Polskę 1989–99. Wybór tekstów prasowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S.M. i Aghaziarati, M., (2013). Burnout: Explaining the role of organizational silence and its influence (case study: selected executive organizations of Qom Province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 3, 272–282.
- Tam, K., (2020). Understanding the psychology X politics interaction behind environmental activism: The roles of governmental trust, density of environmental NGOs, and democracy. *Journal of Environmental Psychology* [online]. 71, 1–8. [Dostęp: 14.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1016/j.jenvp.2019.101330.
- The Global Change Data Lab, (2021). Statistics and research. Coronavirus (COVID-19) vaccinations [online]. *The Global Change Data Lab*. [Dostęp 25.12.2021]. Dostępny w: <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations>.
- Theiss, W., (2010). Wstęp. W: J. Piekarski, T. Pilch, W. Theiss i D. Urbaniak-Zajęc, red. *Edukacja społeczna wobec problemów współczesnego człowieka i społeczeństwa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. s. 7–12.
- The United Nations Department of Global Communications, (2020). Acts of kindness spread amid COVID-19 outbreak as UN acts to counter threat [online]. *The United Nations Department of Global Communications*. [Dostęp 24.12.2021]. Dostępny w: <https://www.un.org/en/coronavirus-disease-covid-19/acts-solidarity-spread-amid-covid-19-outbreak-un-continues-counter>.
- Tocqueville, A.D., (1976). *O demokracji w Ameryce*. Tłum. Marcin Król. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Toczyński, W., (1998). Rola organizacji pozarządowych w odrodzeniu społeczeństwa obywatelskiego. W: M. Załuska i J. Boczoń, red. *Organizacje pozarządowe*

- w *społeczeństwie obywatelskim*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe ŚLĄSK. s. 12–21.
- Toepler, S. i Salamon, L.M., (2003). NGO development in Central and Eastern Europe: An empirical overview. *East European Quarterly*. 37, 365–378.
- Toepler, S., (2004). Conceptualizing nonprofit commercialism: A case study. *Public Administration and Management* [online]. 9(4), 1–14. Dostępny w: <https://spaef.org/article/186/Conceptualizing-Nonprofit-Commercialism-A-Case-Study>.
- Toepler, S., (2006). Caveat venditor? Museum merchandising, nonprofit commercialization, and the case of the metropolitan Museum in New York. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 17(2), 99–113. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/27928011>.
- Touraine, A., (2010). *Samotworzenie się społeczeństwa*. Tłum. Agnieszka Karpowicz. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Trautwein, S., Liberatore, F., Lindenmeier, J. i von Schnurbein, G., (2020). Satisfaction with informal volunteering during the COVID-19 crisis: An empirical study considering a Swiss online volunteering platform. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 49(6), 1142–1151. [Dostęp 12.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764020964595.
- Trociuk, S., (2021). *Prawa i wolności w stanie epidemii*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Trzcińska, A., (2021). Polacy nie potrafią otwarcie rozmawiać o pieniądzach. Dużym problemem jest upomnienie się o zwrot pożyczki. *Biznes Newseria* [online]. 1 grudnia. [Dostęp 18.05.2022]. Dostępny w: <https://biznes.newseria.pl/news/polacy-nie-potrafiap289563345>.
- Tsakalotos, E., (2005). Homo economicus and the reconstruction of political economy: Six theses on the role of values in economics. *Cambridge Journal of Economics* [online]. 29(6), 893–908. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1093/cje/beio75.

- Tuckman, H.P., (1998). Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures. *Journal of Policy Analysis and Management* [online]. 17(2), 175–194. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/3325656>.
- Urbańska, S., (2015). *Matka Polka na odległość. Z doświadczeń migracyjnych robotnic 1989–2010*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Urząd m.st. Warszawa, (2018). Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy – Wydział Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi [online]. *Urząd m.st. Warszawa*. [Dostęp 29.09.2018]. Dostępny w: <http://ngo.um.warszawa.pl/>.
- Urząd m.st. Warszawa, (2018). Lista warszawskich Miejsc Aktywności Lokalnej (MAL) [online]. *Urząd m.st. Warszawa*. [Dostęp 30.09.2018]. Dostępny w: <http://inicjatywa.um.warszawa.pl/znajdzmal>.
- Urząd m.st. Warszawa, (2018). Oficjalny profil m.st. Warszawy o współpracy ze społecznościami lokalnymi [online]. *Urząd m.st. Warszawa*. [Dostęp 29.09.2018]. Dostępny w: www.inicjatywa.um.warszawa.pl.
- Urząd m.st. Warszawa, (2018). Program Rozwoju Współpracy m.st. Warszawy i Organizacji Pozarządowych do roku 2020 (PRW) [online]. *Urząd m.st. Warszawa*. [Dostęp 29.09.2018]. Dostępny w: <http://ngo.um.warszawa.pl/program-rozwoju-wsp-pracy>.
- Vaceková, G. i Svidroňová, M., (2014). Benefits and risks of self-financing of NGOs – empirical evidence from the Czech Republic, Slovakia and Austria. *E + M Ekonomie a Management* [online]. 17(2), 120–130. [Dostęp: 15.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.15240/tul/001/2014-2-009.
- Vaceková, G., Valentinov, V. i Nemeč, J., (2017). Rethinking nonprofit commercialization: The case of the Czech Republic. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 28(5), 2103–2123. [Dostęp 12.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-016-9772-6.

- Vakola, M. i Bourades, D., (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations* [online]. 27(5), 441–458. [Dostęp 03.06.2022]. Dostępny w: doi: 10.1108/01425450510611997.
- Valentinov, V., (2008). The transaction cost theory of the nonprofit firm: Beyond opportunism. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 37(1), 5–18. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.1177/0899764007300408.
- Vigoda, E., (2003). New public management. W: J. Rabin, red. *Encyclopedia of public administration and public policy*. Nowy Jork: CRC Press. s. 812–816.
- Wang, Z.M. i Satow, T., (1994). Leadership styles and organizational effectiveness in Chinese Japanese joint ventures. *Journal of Management Psychology* [online]. 9(1), 31–36. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1108/02683949410063645.
- Weisbrod, B.A., (2004). The pitfalls of profits. *Stanford Social Innovation Review* [online]. 2(3), 40–47. [Dostęp: 10.10.2022]. Dostępny w: doi: 10.48558/82VX-YM41.
- Weksej, A., (2020). „Solidarni z bohaterami czasu epidemii” – rusza nowa inicjatywa [online]. *Działaj Lokalnie*. [Dostęp 20.12.2021]. Dostępny w: <http://dzialajlokalnie.pl/solidarni-bohaterami-czasu-epidemii-wybrano-czterech-lokalnych-operatorow-przedsiwziecia/>.
- Widzialna Ręka, (2021). Widzialna Ręka / Visible Hand / Видима рука [online]. *Widzialna Ręka*. [Dostęp 23.12.2021]. Dostępny w: <https://www.facebook.com/groups/widzialnareka>.
- Wiener, Y., (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review* [online]. 13(4), 534–535. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.5465/amr.1988.4307410.
- Winiarski, M., (1996). Funkcje organizacji i stowarzyszeń społecznych w środowisku lokalnym. W: T. Pilch

- i I. Lepalczyk, red. *Pedagogika społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Żak. s. 94–104.
- Wnuk-Lipiński, E., (2006). Solidarność – na fali procesów globalnych. W: A. Sułek, red. *Solidarność. Wydarzenia, konsekwencje, pamięć*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. s. 35 – 44.
- Wojnicka, K., (2012). Teorie nowych ruchów społecznych w badaniach nad ruchami mężczyzn we współczesnej Polsce – próba aplikacji. *Studia humanistyczne AGH* [online]. 11(2), 107–120. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_7494_human_2012_11_2_107.
- World Health Organization, (2018). International Classification of Diseases, 11th Revision, ICD-11 [online]. *World Health Organization*. [Dostęp 15.10.2022]. Dostępny w: <https://icd.who.int/en>.
- World Health Organization, (2022). WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard [online]. *World Health Organization*. [Dostęp 25.12.2021]. Dostępny w: <https://covid19.who.int/>.
- Worldometer, (2021). Coronavirus [online]. *Worldometer*. [Dostęp 24.12.2021]. Dostępny w: www.worldometers.info/coronavirus.
- wPolityce.pl, (2019). Narodowy Instytut Wolności zadaje kłam pomówieniom. SPRAWDŹ, jak ciekawe i cenne są indywidualne sposoby realizacji wolności [online]. *wPolityce.pl*. 23 stycznia. [Dostęp 29.12.2021]. Dostępny w: <https://wpolityce.pl/polityka/430764-narodowy-instytut-wolnoscizadaje-klam-pomowieniom>.
- Wrocławskie Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych Sektor 3, (2018). Wrocław: Wrocławskie Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych Sektor 3 [online]. *Wrocławskie Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych Sektor 3*. [Dostęp 30.09.2018]. Dostępny w: <http://www.sektor3.wroclaw.pl/>.

- Wrona, S., (2016). Lider w organizacji pozarządowej. W: E. Bogacz-Wojtanowska i S. Wrona, red. *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. s. 115–310.
- Wroński, M., (2021). Spór o Narodowy Instytut Wolności: pieniądze dla swoich albo prawdziwy pluralizm [online]. *Portalsamorzadowy.pl*. 13 maja. [Dostęp 28.12.2021]. Dostępny w: <https://www.portalsamorzadowy.pl/polityka-i-spolesczenstwo/spor-o-narodowy-instytut-wolnosci-pieniedze-dla-swoich-albo-prawdziwy-pluralizm,280511.html>.
- Wygnański, J.J., (2008). *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?* [online]. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor. [Dostęp: 26.02.2020]. Dostępny w: <https://api.ngo.pl/media/get/119234>.
- Wyka, A., (1993). *Badacz społeczny wobec doświadczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Wyrostkiewicz, R., (2021). Młodzi społecznicy ofiarą fake newsów „Gazety Wyborczej” [online]. *Niezależna.pl*. 17 września. [Dostęp 29.12.2021]. Dostępny w: <https://niezalezna.pl/411632-mlodzi-spolescnicy-ofiara-fake-newsow-gazety-wyborczej>.
- Wzywamy Posiłki, (2021). #WzywamyPosiłki [online]. *Wzywamy Posiłki*. [Dostęp 23.12.2021]. Dostępny w: <https://www.wzywamyposilki.pl/#wezwalismy>.
- Young, D.R., (1998). Commercialism in nonprofit social service associations. Its character, significance, and rationale. *Journal of Policy Analysis and Management* [online]. 17(2), 278–297. [Dostęp: 27.10.2021]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/3325661>.
- Young, D.R., Salamon, L.M., (2002). Commercialization, social ventures, and for-profit competition. W: L.M. Salamon, red. *The state of nonprofit America*. Waszyngton: Brookings Institution Press. s. 423–446.

- Yu, J., Chen, K., (2018). Does nonprofit marketization facilitate or inhibit the development of civil society? A comparative study of China and the USA. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 29, 925–937. Dostępny w: doi: 10.1007/s11266-018-9952-7.
- Yukl, G., (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* [online]. 15(2), 251–289. [Dostęp 20.01.2021]. Dostępny w: doi: 10.1177/014920638901500207.
- Zalewski, A., (2006). Teoria i praktyka zarządzania publicznego. W: M. Ostaszewski i M. Zaleska, red. *W stronę teorii i praktyki finansów*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej. s. 73–82.
- Załęski, P., (2012). *Neoliberalizm i społeczeństwo obywatelskie*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Zarecka, J. i Kusy, M., (2020). Raport Krajowego Mechanizmu Prewencji Tortur z wizytacji „ad hoc” pomieszczeń dla osób zatrzymanych lub doprowadzonych do wytrzeźwienia, znajdujących się w jednostkach podległych Komendzie Stołecznej Policji [online]. *Rzecznik Praw Obywatelskich*. [Dostęp 25.12.2021]. Dostępny w: <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/Raport%20%20KMPT%20z%20wizytacji%20jednostek%20policyjnych%20po%20zatrzymaniach%20w%20Warszawie%207.08.2020%2C%20%207.09.2020.pdf>.
- Zelizer, V.A., (1988). Beyond the polemics on the market: Establishing a theoretical and empirical agenda. *Sociological Forum* [online]. 3(4), 614–34. [Dostęp 22.02.2020]. Dostępny w: <http://www.jstor.org/stable/684548>.
- Żakowiecki, P. i Helak, M., (2020). *Usługi publiczne w kryzysie: pandemia w ochronie zdrowia* [online]. Warszawa: Fundacja Przyjazny Kraj, Polityka Insight. [Dostęp 23.12.2021]. Dostępny w: http://www.pte.pl/pliki/2/12/Fundacja_Przyjazny_Kraj_.pdf.

- Żuk, P., (2001). *Spółeczeństwo w działaniu: ekolodzy, feministki, skłotersi. Socjologiczna analiza nowych ruchów społecznych w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Żur, A., (2013). Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji. *Organizacja i Kierowanie*. 3, 173–184.

Wykaz tabel

Tabela 1. Przyczyny komercjalizacji trzeciego sektora	36
Tabela 2. Pozytywne i negatywne skutki komercjalizacji trzeciego sektora w świetle badań	55

Aneksy

Aneks nr 1. Charakterystyka badanych (rozmówców 31 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych realizowanych w latach 2019–2022)

Lp.	Rola w organizacji pozarządowej, z której osoba odeszła	Płeć	Wiek ²⁰	Wykształcenie	Liczba organizacji, z którą badana osoba współpracowała zawodowo do czasu wywiadu	Okres współpracy z daną organizacją ²¹	Liczba grup nieformalnych/nierejestrowanych inicjatyw, w które angażowała się badana osoba ²²
1.	Specjalista, koordynator, lider zespołu, „człowiek od wszystkiego”	K	37	Wyższe	1	14 lat	1–3

²⁰ W momencie przeprowadzania wywiadu.

²¹ Zapis zgodny z wypowiedziami rozmówców (wierne cytaty, stąd brak jednolitości sposobów zapisu, np. „kilka lat” bądź „1,5 roku”, „2 lata”).

²² Liczby przytoczone na podstawie odpowiedzi rozmówców na otwarte pytanie. W niektórych przypadkach badani posiłkowali się moją podpowiedzią o rząd wielkości (np. „1–3”, „powyżej 6”), niekiedy sami podali określoną lub przybliżoną liczbę, stąd różnorodność sposobów zapisu.

2.	ND	K	21	Średnie	ND	ND	Powyżej 6
3.	Koordinator, wsparcie człon- ków zarządu	K	29	Wyższe	1	Ponad 1 rok	1–3
4.	Specjalista, koor- dynator „człowiek od wszystkiego”	K	28	Wyższe	1	2 lata	1–3
5.	Specjalista, „człowiek od wszystkiego”	M	28	Wyższe	1 (i 1 staż)	1,5 roku	1–3
6.	Specjalista, koordynator	K	32	Wyższe	4	Poniżej roku	5–10
7.	Koordinator	K	28	Wyższe	1	Kilka lat	1
8.	ND	K	46	Wyższe	ND	ND	1
9.	ND	K	27	Wyższe	ND	ND	1–3
10.	Koordinator, asystent	K	27	Wyższe	8	Ponad rok	11
11.	Koordinator	K	33	Wyższe	1	Ponad 6 lat	Powyżej 6
12.	ND	K	34	Wyższe	ND	ND	2
13.	Asystent	K	33	Wyższe	1	9 miesięcy	1
14.	ND	M	BD	Średnie	ND	ND	1–2
15.	Asystent	K	71	Wyższe	1	Niecały rok	Powyżej 6
16.	ND	K	41	Wyższe	ND	ND	1–3
17.	Koordinator	K	31	Wyższe	1	2 lata	1–3
18.	Koordinator, „człowiek od wszystkiego”	K	35	Wyższe	3	Kilka lat	3
19.	Koordinator, lider zespołu	K	37	Wyższe	3	4 lata	Powyżej 10
20.	ND	K	44	Wyższe	ND	ND	Powyżej 10
21.	Asystent, koordynator	K	36	Wyższe	1	Powyżej 10 lat (12 lat)	Powyżej 10
22.	Specjalista, lider	K	30	Wyższe	1	Niecałe 2 lata	1
23.	Koordinator, członek zarządu	K	32	Wyższe	3	Ponad 8 lat	1

24.	Koordynator, członek zarządu	K	30	Wyższe	5	1,5 roku	Powyżej 10
25.	Koordynator, członek zarządu	K	44	Wyższe	7–8	Ponad 10 lat	3
26.	ND	K	35	Wyższe	ND	ND	1
27.	ND	K	39	Wyższe	ND	ND	Powyżej 6
28.	Koordynator	K	57	Średnie	1	Ponad 10 lat	Powyżej 6 – kilkadziesiąt
29.	Koordynator	M	33	Wyższe	1	5 lat	BD
30.	Koordynator, lider	K	25	Wyższe	Powyżej 6	5 lat	3–4
31.	Asystent, specjalista	K	26	Wyższe	1	Kilka lat	1

ND – Nie dotyczy (udział tylko w nieformalnych inicjatywach oddolnych)

BD – Brak danych (osoba nie ujawniła ich podczas wywiadu)

Aneks nr 2. Charakterystyka badanych organizacji pozarządowych

Lp.	Główny obszar działalności organizacji pozarządowej, w której pracował rozmówca	Terytorialny (maksymalny) zasięg działania	Wysokość przychodów organizacji według sprawozdania finansowego z 2021 roku	Zasoby pracy w organizacjach	Przybliżona liczba pracowników zatrudnionych w organizacji (na podstawie merytorycznego sprawozdania z działalności) ²³	Status OPP (tak/nie)	Wiek organizacji
1. (R1)	Pomoc społeczna i humanitarna	Cały kraj i poza granicami kraju	Powyżej 1 mln	6 i więcej zatrudnionych	76–100	Tak	Od 11 do 20 lat
2. (R3)	Edukacja i wychowanie, badania naukowe	Województwo i poza granicami kraju	Powyżej 100 tys. zł do 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	26–50	Tak	Od 2 do 10 lat
3. (R4)	Ochrona zdrowia	Cały kraj i poza granicami kraju	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	26–50	Tak	Od 11 do 20 lat

²³ W świetle prawa polskiego organizacje pożytku publicznego mają obowiązek sporządzenia rocznego sprawozdania merytorycznego. Ze względu na sytuację epidemiczną termin zamieszczenia sprawozdań za 2021 rok został wydłużony o trzy miesiące do 17 października 2022 roku. Z tego względu liczby wskazane w tej kolumnie dotyczą sprawozdań z 2020 roku. Aby zapewnić anonimowość rozmówców i organizacji, w których pracowali, w tabeli nie przywołuję dokładnych danych, lecz używam przybliżonych.

4. (R5)	Pomoc społeczna i humanitarna	Cały kraj	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	51–75	Tak	Od 11 do 20 lat
5. (R6)	Kultura i sztuka	Powiat i poza granicami kraju	Powyżej 100 tys. zł do 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	51–75	Tak	Od 11 do 20 lat
6. (R10)	Pomoc społeczna i humanitarna	Cały kraj i poza granicami kraju	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	Powyżej 301	Tak	Od 11 do 20 lat
7. (R11)	Edukacja i wychowanie, badania naukowe	Cały kraj i poza granicami kraju	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	26–50	Tak	Od 11 do 20 lat
8. (R15)	Prawo i jego ochrona, prawa człowieka	Cały kraj	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	1–25	Tak	Od 2 do 10 lat
9. (R17)	Rozwój lokalny społeczny i ekonomiczny	Brak danych – BD (organizacja nie istnieje od kilku lat, brak dostępu do archiwalnych sprawozdań)	BD	BD	BD	BD	BD
10. (R18)	Pomoc społeczna i humanitarna	Cały kraj i poza granicami kraju	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	251–275	Tak	Od 11 do 20 lat
11. (R19)	Prawo i jego ochrona, prawa człowieka	Cały kraj i poza granicami kraju	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	251–275	Tak	Od 11 do 20 lat
12. (R21)	Pomoc społeczna i humanitarna	Cały kraj	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	26–50	Tak	Od 11 do 20 lat

13. (R22)	Pomoc społeczna i humanitarna	Cały kraj	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	251–275	tak	Powyżej 20 lat
14. (R23)	Prawo i jego ochrona, prawa człowieka	BD (organizacja nie istnieje od kilku lat, brak dostępu do archiwalnych sprawozdań)	BD	BD	BD	BD	BD
15. (R24)	Prawo i jego ochrona, prawa człowieka	Cały kraj	Powyżej 100 tys. zł do 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	26–50	Tak	Od 11 do 20 lat
16. (R25)	Kultura i sztuka	Kilka województw	Powyżej 100 tys. zł do 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	1–25	Tak	Od 11 do 20 lat
17. (R28)	Brak danych – BD (osoba nie ujawniła ich podczas wywiadu)	BD	BD	BD	BD	BD	BD
18. (R29)	Brak danych – BD (osoba nie ujawniła ich podczas wywiadu)	BD	BD	BD	BD	BD	BD
19. (R30)	Brak danych – BD (osoba nie ujawniła ich podczas wywiadu)	BD	BD	BD	BD	BD	BD
20. (R31)	Rozwój lokalny społeczny i ekonomiczny	Cały kraj i poza granicami kraju	Powyżej 1 mln zł	6 i więcej zatrudnionych	1–25	Nie	Powyżej 20 lat

Aneks nr 3. Dyspozycje do wywiadu z byłymi pracownikami. Narzędzie badawcze w badaniu jakościowym

Wersja 1 – dla byłych członków/pracowników organizacji pozarządowych

Wydział Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego
ul. Karowa 18
00-927 Warszawa

Nr kwestionariusza
wywiadu z aktywistą

Przyczyny oddolnej aktywności społecznej i odejścia z organizacji pozarządowych

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

Nazywam się Aleksandra Belina i jestem studentką studiów doktoranckich na Wydziale Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Prowadzę badania na temat różnych przejawów aktywności społecznej, zarówno oddolnej, jak i związanej z działalnością organizacji pozarządowych. Badania dotyczą przyczyn odchodzenia pracowników i członków organizacji pozarządowych. Jednocześnie poszukuję osób, które nigdy nie były związane z organizacjami pozarządowymi, ale działają lub działały nieformalnie, oddolnie.

Prowadzę zatem wywiady z osobami aktywnymi społecznie na temat ich doświadczeń, oczekiwań, inspiracji, potencjalnych przeszkód w działaniu oraz celów ich aktywności.

Wywiad zawiera kilkanaście pytań otwartych, zakończony jest krótką metryczką. Odpowiedzi na zadane pytania są objęte tajemnicą badawczą i będą przytaczane anonimowo.

Jeśli będziesz miał(a) jakikolwiek kłopot z udzieleniem odpowiedzi na któreś z pytań, bardzo proszę, abys powiedział(a) mi o tym.

Na początek chciałabym zapytać, czy wyrażasz zgodę na nagrywanie naszej rozmowy – nagranie będzie służyło do dalszej analizy badawczej.

PYTANIA

Część I: Przed rozpoczęciem obecnej działalności

Opowiedz o Twoim doświadczeniu współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Jakie to były organizacje? Czym się zajmowały? Jakie były Twoje obowiązki i rola w organizacji, jak była Twoja pozycja w tej organizacji? Jak długo byłaś/byłeś związany z tym sektorem? Dlaczego zdecydowałaś/zdecydowałeś się na tę współpracę? Jakie były Twoje oczekiwania i wyobrażenia związane ze współpracą z (nazwa organizacji)? Czy zostały one spełnione?

Co sprawiało Ci największą radość, było najcenniejsze we współpracy z organizacją?

Co sprawiało Ci najmniejszą radość podczas współpracy z organizacją?

Czy podczas pracy na rzecz (nazwa organizacji) były momenty trudne, sytuacje problematyczne? Opowiedz nieco więcej o nich.

Kiedy i w jakich okolicznościach zdecydowałaś/zdecydowałeś się odejść z organizacji pozarządowej? Dlaczego?

Czy decyzja o odejściu z (nazwa organizacji) zbiegła się z jakąś istotną zmianą w Twoim życiu?

Jakie były przyczyny Twojej rezygnacji z działania w ramach (nazwa organizacji)?

Czy dostrzegasz zmiany w Twoim postrzeganiu działalności organizacji pozarządowych w ciągu ostatnich lat doświadczeń?

Kiedy te zmiany nastąpiły (jeśli nastąpiły)?

Czy podczas działania na rzecz tej organizacji angażowałaś/angażowałeś się także w inne działania społeczne (np. aktywności w grupach nieformalnych, uczestnictwo lub organizacja manifestacji/protestów, aktywności sąsiedzkie etc.)?

Jeśli tak, co to były za działania, jaka była Twoja rola itp.? Jakie dostrzegasz podobieństwa i różnice między aktywnością w organizacji pozarządowej a działalnością oddolną?

Jaki wpływ na Twoją obecną aktywność społeczną ma doświadczenie współpracy z organizacją pozarządową?

Część II: Początki obecnej (oddolnej) działalności społecznej

Jak narodził się pomysł (*nazwa inicjatywy*)?

Jak wyglądały początki Twojego zaangażowania w (*nazwa inicjatywy*)?

Czy ktoś wprowadził Cię, czy zainspirował do działania w (*nazwa inicjatywy*)?

Opowiedz mi o przyczynach zaangażowania w (*nazwa inicjatywy*).

Dlaczego włączyłaś/włączyłeś się w tę działalność?

Czy był ktoś, kto zainspirował Cię, zachęcił do rozpoczęcia działań?

Czego oczekiwałaś/oczekiwałeś, rozpoczynając działania w ramach (*nazwa inicjatywy*)? Co chciałaś/chciałeś (z)robić?

Na ile Twoje oczekiwania się spełniły?

Na ile Twoje oczekiwania się nie spełniły?

Czy brałaś/brateś udział w innych tego typu przedsięwzięciach? Opowiedz o nich.

Część III: Działanie

Opowiedz o kilku ważnych akcjach lub działaniach, które podjąłeś/podjęłaś w ramach działalności w (*nazwa inicjatywy*)?

Czy masz może zdjęcia, materiały z tych akcji?

Co należy do Twoich zadań w (*nazwa inicjatywy*)?

Które z zadań odpowiadała Ci najbardziej/najmniej? Dlaczego?

Co daje Tobie i innym to zaangażowanie?

Jakie znaczenie ma dla Ciebie tego rodzaju działalność?

Jakie są korzyści – osobiste i społeczne – z tych działań?

Dlaczego wybraliście nieformalną formę działalności?

Opowiedz o relacjach międzyludzkich, jakie panują w (*nazwa inicjatywy*).

Czy istnieje określona hierarchia między zaangażowanymi osobami?

Czy macie formalnego bądź niepisanego lidera bądź liderkę?

Opowiedz o atmosferze (społecznej) w (*nazwa inicjatywy*)?

Część IV: Porównanie i podsumowanie

Spróbuj porównać obie działalności, o których rozmawialiśmy/rozmawiałyśmy.

Jako oceniasz obecną (oddolną) i dawną (pozarządową) aktywność w kontekście skuteczności?

Co Twoim zdaniem może ograniczać pracę w organizacji pozarządowej?

Jakie są Twoim zdaniem mocne i słabe strony obecnej aktywności? Czy widzisz ograniczenie tej aktywności?

Spróbuj podsumować Twoją obecną opinię wobec działalności organizacji pozarządowych w Polsce.

Jaka jest zaś Twoja opinia o działaniach oddolnych?

METRYCZKA

Wiek:

Miejsce zamieszkania:

Wykształcenie:

Doświadczenie we współpracy z organizacjami pozarządowymi: TAK/NIE

W przypadku odpowiedzi pozytywnej w poprzednim pytaniu:

Organizacja/organizacje, z której/których odszedł/odeszła:

Od kiedy (którego roku) angażujesz się nieformalnie?

Liczba inicjatyw, w które się angażujesz:

- a) 1–3
- b) 4–6
- c) powyżej 6
- d) nie wiem/ nie pamiętam

Czas zaangażowania w opisywaną inicjatywę oddolną:

- a) poniżej roku
- b) od 1 do 3 lat
- c) powyżej 3 lat
- d) nie wiem/ nie pamiętam

Aneks nr 4. Dyspozycje do wywiadu z aktywistami. Narzędzie badawcze w badaniu jakościowym

Wersja 2 – dla aktywistów mających doświadczenie wyłącznie w działalności niesformalizowanej

Wydział Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego
ul. Karowa 18
00-927 Warszawa

Nr kwestionariusza
wywiadu z aktywistą

Przyczyny oddolnej aktywności społecznej

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

Nazywam się Aleksandra Belina i jestem studentką studiów doktoranckich na Wydziale Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Prowadzę badania na temat różnych przejawów aktywności społecznej, zarówno oddolnej, jak i związanej z działalnością organizacji pozarządowych. Prowadzę zatem wywiady z osobami aktywnymi społecznie na temat ich doświadczeń, oczekiwań, inspiracji, potencjalnych przeszkód w działaniu oraz celów ich aktywności.

Wywiad zawiera kilkanaście pytań otwartych, zakończony jest krótką metryczką. Odpowiedzi na zadane pytania są objęte tajemnicą badawczą i będą przytaczane anonimowo.

Jeśli będziesz miał(a) jakikolwiek kłopot z udzieleniem odpowiedzi na któreś z pytań, bardzo proszę, abyś powiedział(a) mi o tym.

Na początek chciałabym zapytać, czy wyrażasz zgodę na nagrywanie naszej rozmowy – nagranie będzie służyło do dalszej analizy badawczej.

PYTANIA**Część I: Początki obecnej działalności społecznej**

Opowiedz o Twoim doświadczeniu jako aktywisty/aktywistki.

W jakich grupach, inicjatywach działał/działałaś/działałeś? Jakie były cele i główne działania tych grup? Jaką była Twoja rola i jakie były Twoje obowiązki? Jak długo jesteś/byłaś/byłeś związany z tymi inicjatywami?

Jak narodził się pomysł (*nazwa inicjatywy*)?

Opowiedz mi o przyczynach zaangażowania w (*nazwa inicjatywy*).

*Co skłoniło Cię do podjęcia działań w (*nazwa inicjatywy*)?*

Czy był ktoś, kto zainspirował Cię, zachęcił do rozpoczęcia działań?

Jakie były Twoje oczekiwania, gdy rozpoczynałaś/rozpoczynałeś współpracę z (*nazwa inicjatywy*)?

Na ile Twoje oczekiwania się spełniły?

Na ile Twoje oczekiwania się nie spełniły?

W przypadku skupienia się rozmówcy na jednej inicjatywie:

Czy podczas działania na rzecz tej inicjatywy angażowałaś/angażowałeś się także w inne działania społeczne (np. aktywności w grupach nieformalnych, uczestnictwo lub organizacja manifestacji/protestów, aktywności sąsiedzkie etc.)? Jeśli tak, spróbuj je bliżej opisać.

Jaka była Twoja rola w tej inicjatywie?

Część II: Działanie

Co należy obecnie do Twoich zadań w (*nazwa inicjatywy*)

Które z zadań odpowiadała Ci najbardziej/najmniej? Dlaczego?

Jakie były Twoje oczekiwania dotyczące działań w (*nazwa inicjatywy*)? Co chciałaś/chciałeś (z)robić?

Co daje Tobie to zaangażowanie? Co zyskałaś/zyskałeś, czego się nauczyłaś/nauczyłaś?

Co daje innym działalność tej inicjatywy?

Jakie są korzyści – osobiste i społeczne – z tych działań? (usunąć)

Dlaczego wybraliście nieformalną formę działalności?

Opowiedz o relacjach, jakie panują między osobami zaangażowanymi w działania (*nazwa inicjatywy*).

Jaka jest atmosfera (społeczna) wewnątrz Waszej grupy?

Jak opisałabyś/opisałbyś hierarchię między zaangażowanymi osobami?

Czy macie formalnego bądź niepisanego lidera bądź liderkę? Jeśli tak, opowiedz o jego/jej działaniach i roli w inicjatywie.

Część III: Porównanie i podsumowanie

Czy uważasz obecne działania za skuteczne, efektywne?

Jakie są Twoim zdaniem mocne i słabe strony obecnej aktywności?

Jaka jest Twoja opinia o działaniach oddolnych?

Część IV: Trzeci sektor

Czy podejmowałeś/podejmowałaś kiedyś próby nawiązania współpracy z organizacją pozarządową?

Jeśli tak:

Dlaczego? Z jakimi? W jakich okolicznościach?

Jakie są Twoim zdaniem mocne i słabe strony pracy w organizacji pozarządowej?

Spróbuj podsumować Twoją obecną opinię wobec działalności organizacji pozarządowych w Polsce.

Jaka jest Twoja opinia nt. roli państwa, administracji w kształtowaniu trzeciego sektora?

METRYCZKA

Wiek:

Miejsce zamieszkania:

Wykształcenie:

Od kiedy (którego roku) angażujesz się nieformalnie?

Liczba inicjatyw, w które się angażowałeś/angażowałaś:

- a) 1–3
- b) 4–6
- c) powyżej 6
- d) nie wiem/ nie pamiętam

Czas zaangażowania w inicjatywy oddolne:

- a) poniżej roku
- b) od 1 do 3 lat
- c) powyżej 3 lat
- d) nie wiem/ nie pamiętam

Aneks nr 5. Drzewo kodowe

Drzewo kodowe	Częstość
Drzewo kodowe	6462
misja i cele organizacji (NGO)	61
wizja, strategia działania	11
różnorodność projektów/działań	31
odbiorcy działań	34
postrzeganie organizacji na zewnątrz	21
popularność, zainteresowanie społeczne	11
sukcesy i korzyści działania	12
etap rozwoju organizacji	47
zasięg i miejsce działania	86
przywództwo i zarządzanie w NGO	259
profesjonalizm, profesjonalizacja	60
transparentność, rzetelność działań	54
kontrola w organizacji	32
formalizacja i formalności w NGO	28
brak kompetencji/przeszkolenia	16
ewaluacja działań	7
standardy działania	5
marnowanie czasu	3
relacje w organizacji	171
atmosfera i emocje	129
zaufanie	31
radość, satysfakcja	29
zaskoczenie	3
o innych pracownikach, zespole	76
solidarność, wsparcie	29
przywiązanie, wspólnotowość	28
dzielenie się doświadczeniami	3
punktualność, słowność	3

współpraca międzysektorowa	35
rola państwa	35
współpraca NGO – nieformalne działania	16
opinie o sektorze prywatnym	25
opinie o sektorze publicznym	24
działania nieformalne	291
opinie o nieformalnym zaangażowaniu społecznym	132
brak przymusu, swoboda działania	45
zarządzanie, struktura w działaniu nieformalnym	50
monitoring grup nieformalnych	4
o aktywistach/aktywistkach	96
sposób działalności nieformalnej	132
przeszkody, problemy w działalności nieformalnej	101
represje	2
rozwój inicjatywy nieformalnej	49
kontakty z mediami	4
wsparcie dla grup nieformalnych	21
czas działania	4
aktywizm uliczny, protesty	40
zaangażowanie polityczne	29
działania online	15
ruchy miejskie	7
związek zawodowy	6
motywy/inspiracje zaangażowania	216
etos	71
poczucie sensu	54
przeciwdziałanie problemom, niezgoda na rzeczywistość	22
wzorce w rodzinie, wychowanie	12
tożsamość społecznika	10
powołanie	2
znaczenie/wpływ działań	72
skuteczność działań	51

uczenie się, rozwój	76
praca z ludźmi	12
badania na studiach	3
motywy pragmatyczne	3
zobowiązania	3
wejście do organizacji/inicjatywy	83
początek współpracy/działania	54
doświadczenie w NGO	55
wolontariat	40
pasja, zainteresowania	28
doświadczenie zawodowe	10
nowe doświadczenie	2
finanse (w) organizacji, źródła finansowania	118
korzyści dla pracowników	13
elastyczność pracy	2
projektoza	12
zależność	5
odrzućcenie wniosków	2
zbiórki	5
komercjalizacja	4
oszczędność, gospodarność	2
potrzeba zmian	37
nowa organizacja	16
nowa praca	9
zmiana planów, oczekiwań	7
plany na przyszłość	7
rola/pozycja w organizacji	222
zadania	124
zadania organizacyjne, techniczne	22
zadania intelektualne, merytoryczne	20
zmiany osobowe w organizacji	76
odpowiedzialność	59

sprawczość i samodzielność	32
konsekwencja, systematyczność	15
skupienie na celu, zadaniowość	7
problemy w organizacji	87
reakcje na problemy	47
komunikacja w NGO	114
niekonkluzywne spotkania/rozmowy	5
opinie o organizacjach pozarządowych	165
oczekiwania	115
propozycja zmian w NGO („jak uzdrowić trzeci sektor”)	35
rola NGO	4
szybkość działań i decyzji	1
brak anonimowości w działaniu	1
odejście/odchodzenie z NGO	119
współpraca z NGO po odejściu	22
przyczyny odejścia	79
hierarchia w organizacji	162
stosunek wobec organizacji	83
chaos, uznaniowość w NGO	82
sposób działania NGO	47
dysfunkcje	44
mobbing	30
trauma	2
warunki zatrudnienia	121
konflikty w organizacji	140
kultura milczenia	55
walka o władzę/pozycję	41
kłótnie	6
konflikt interesów	3
zmęczenie	75
(konieczny) odpoczynek od organizacji	21
wypalenie	71

poświęcenie pod presją	64
(ponadnormatywne) zaangażowanie	57
poczucie winy	4
brak rąk do pracy, „niedoczas”	53
zmiany życiowe i osobiste zobowiązania	34
niedocenienie	34
brak wsparcia	18
choroba	18
frustracja	50
kryzys	43
rozczarowanie	17

Publikacja stanowi cenne i aktualne źródło wiedzy o trzecim sektorze, porządkując wiedzę o jego specyficznych wyzwaniach i problemach. Skłania czytelnika do refleksji nad niezwykle elastycznością rozwiązań zarządczych i finansowych, jakie mogą przyjmować organizacje pozarządowe, z jednoczesną świadomością kruchości ich etosu. Autorka analizuje te problemy na kontinuum komercjalizacja versus governmentalizacja sektora pozarządowego w Polsce. Pierwszy z tych procesów dotyczy przenikania sposobów pracy, metod i idei sektora prywatnego do sektora non-profit (...). Drugi polega na dobrowolnym wchodzeniu przez organizacje pozarządowe w takie formy współpracy i kontakty z instytucjami publicznymi, przez które stopniowo przejmują wiele ich cech. Warto przyjrzeć się omawianemu przez dr Belinę zagadnieniu konfliktu wartości, ponieważ stanowi ono bardzo pozytywne potwierdzenie, że praca w sektorze wciąż wiąże się z poczuciem misji i powołania (...). Struktura pracy jest przejrzysta i logiczna, a narracja prowadzona przez autorkę zachęca do lektury.

z recenzji dr hab. Magdaleny Szafranek

ISBN 978-83-972960-1-5

