

**Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych
Uniwersytetu Jagiellońskiego**

**Młodzi badacze o zarządzaniu
publicznym**

**Pod redakcją
Sylwii Wrony**

Kraków 2019

Publikacja sfinansowana ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego

Recenzent: dr Grażyna Musialik

Redakcja serii:

Redaktor Naczelny: dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska, prof. UJ

Sekretarz: dr Wioleta Karna

Rada Naukowa:

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski - przewodniczący

dr hab. Grzegorz Baran

dr hab. Zbysław Dobrowolski, prof. UJ

dr hab. Roman Dorczak

dr hab. Dariusz Grzybek

dr hab. Grzegorz Mazurkiewicz

prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek

prof. dr hab. Andrzej Szopa

Wydawca:

Instytut Spraw Publicznych UJ

ul. prof. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

tel. +48 12 664 55 44, fax + 48 12 644 58 59

e-mail: monografia_isp@uj.edu.pl

www.isp.uj.edu.pl

ISBN 978-83-65688-42-2

© Copyright by Instytut Spraw Publicznych

Uniwersytet Jagielloński

Wydanie I, Kraków 2019

Publikacja ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowana bez pisemnej zgody Wydawcy.

Spis treści

Wstęp..... 5

CZEŚĆ 1

Ewelina Góral

Realizacja zadania publicznego – Miejskie Centrum Informacji Społecznej jako przykład kompleksowej pomocy dla mieszkańców Krakowa 9

Katarzyna Wojdyła

Wdrożenie systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych – założenia a praktyka..... 23

Anna Hesse-Gawęda

Specyfika przywództwa edukacyjnego – tworzenie i wdrażanie koncepcji pracy szkoły na podstawie analizy przypadku 33

Bożena Freund

Znaczenie wartości centralnych w procesie zarządzania organizacjami ochrony zdrowia 45

Michał Małecki, Katarzyna Matura, Aleksandra Polewczuk

Obraz współpracy międzysektorowej na przykładzie władz miasta Krakowa i lokalnych organizacji pożytku publicznego 59

Daria Golba, Marta Müller

Społeczna odpowiedzialność biznesu a wsparcie instytucji kultury ... 75

Katarzyna Baliga, Paweł Kozakiewicz, Filip Mazurków, Aneta Pieczka, Jacek Sypniewski

Konsulting społeczny jako forma wsparcia organizacji działających na rzecz alternatywnych form spędzania wolnego czasu 89

CZĘŚĆ 2

Katarzyna Świerczek

Nowa ekonomia społeczna jako metoda reintegracji osób wykluczonych
..... 103

Joanna Szymonek, Sylwia Wrona

*Komunikowanie wirtualne organizacji pozarządowych: facebook
i ochotnicze straże pożarne* 115

Marta Poleć

*Występy uliczne: balansując pomiędzy trzema sektorami działalności
społeczno-gospodarczej* 133

Karolina Wiecheć, Jowita Tenderowicz

*Duet, czyli już nie jednostka, ale jeszcze nie grupa społeczna. Etnografia
zawodowych duetów i autoetnografia dwóch założycielek Fundacji
Wspierania Twórców i Artystów „Start w Art”* 147

Daria Gosek-Popiołek

*Grupa nieformalna i jej miejsce w instytucji kultury: współpraca,
trudności i perspektywy* 159

O autorach 171

WSTĘP

Oddajemy w Państwa ręce kolejny tom w ramach serii Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, w którym prezentujemy zestaw bardzo różnych tematycznie opracowań. Po pierwsze, pragniemy oddać dzisiejsze zróżnicowanie problemów i tematów badawczych zarządzania publicznego. Po drugie, chcielibyśmy zaprezentować dorobek młodych badaczy – Instytutu Spraw Publicznych oraz ich kolegów i koleżanek z Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego – w rozwoju tej subdyscypliny zarządzania, która stanowi cel naszych dociekań od wielu lat. Po trzecie zaś, książka jest pokłosiem systematycznych prac młodych badaczy Instytutu, którzy chcieli zaprezentować swój dorobek w ramach obchodów dwudziestolecia Instytutu Spraw Publicznych UJ, obchodzonego w roku akademickim 2017/2018. Jednym z jego pierwszych wyzwań w początkowym okresie funkcjonowania, było kształcenie młodych kadr naukowo-dydaktycznych, co po dwudziestu latach przybiera nieco inny wymiar. Dziś młodzi adepci nauki są już znacznie bardziej systemowo przygotowywani do pracy naukowej, podejmują się ważnych i istotnych dla zarządzania publicznego wyzwań, jak również otrzymują naukowe wsparcie od starszych pracowników nauki, którzy sami pamiętają swój trudny start w początkach istnienia Instytutu. Kontynuują pracę badawczo-naukową podejmowaną przez starszych naukowców, lecz pokazują swoje własne spojrzenie na obszary zarządzania publicznego.

Zarządzanie publiczne jako subdyscyplina dyscyplina nauk o zarządzaniu rozwija się w zakresie procesów zarządzania w organizacjach publicznych, wyjaśnienia ich fenomenu funkcjonowania, jak również poszukiwania prawidłowości i zależności ich rozwoju, jak wreszcie tworzenia rekomendacji dla skutecznego zarządzania różnymi typami organizacji publicznych (Kozuch, 2011). Rozwijają się także nowe modele zarządzania publicznego, takie jak New Public Management czy Good Governance, które otwierają współczesną administrację publiczną zarówno na praktyki i metody znane z biznesu, jak również na kwestię dochodzenia do uniwersalnych standardów, takich jak profesjonalizm, neutralność polityczna, uczciwość, unikanie konfliktu interesów (Czaputowicz, 2008). Rozwija się także praktyka zarządzania publicznego - przenikają z zarządzania przedsiębiorstwami metody i techniki zarządzania, jak również powstają nowe, przystosowane już do potrzeb

organizacji publicznych. Ciągłe jednak brakuje nam wystarczającej wiedzy o zmianach zachodzących w zakresie funkcjonowania organizacji publicznych, w szczególności w sytuacji turbulentnego otoczenia i zachodzących procesów globalizacyjnych, krytyki przerostu zatrudnienia w sektorze publicznym czy też realizowania projektów przez organizacje publiczne (patrz: Praweńska-Skrzypek (red.), 2006).

Problematyka zarządzania publicznego podejmowanego przez młodych badaczy Instytutu Spraw Publicznych pokazuje ich szerokie spektrum zainteresowań naukowych, a sposób ich zaprezentowania – umiejętności badawcze. Celem niniejszej monografii nie było więc ujednolicenie formy oraz treści poszczególnych rozdziałów, lecz pozostawienie ich w punkcie, w którym też znajdują się młodzi badacze będący autorami. Pracownicy Instytutu Spraw Publicznych z uwagą śledzą poczynania młodszych kolegów i dostrzegają rozwój jaki następuje w ich kompetencjach, z każdym kolejnym napisanym artykułem.

Pomimo różnorodności podjętej tematyki w tomie, wyraźnie jednak odczytują Państwo pewien czytelny podział treści. Przede wszystkim większość proponowanych rozdziałów zawiera zarówno część teoretyczną, jak i empiryczną, dzięki czemu Czytelnik będzie miał okazję zapoznać się z prowadzonymi przez młodych badaczy badaniami naukowymi.

W pierwszej części Czytelnicy opracowania przeczytają o badanych przez autorów organizacjach należących do sektora publicznego, a są to: jednostki sektora finansów publicznych, szkoły podstawowe, projekty realizowane w ramach zadań publicznych, organizacje ochrony zdrowia, jednostki samorządu terytorialnego, instytucje kultury. Organizacje omawiane w części drugiej sytuowane są poza sektorem publicznym, lecz nadal blisko niego, takie jak inicjatywy formalne i nieformalne, czyli: organizacje pożytku publicznego, szkoły piłkarskie, przedsiębiorstwa społecznych, ochotnicze straże pożarne, występy uliczne, zawodowe duety, grupy nieformalnych.

Autorzy podejmowali przy tej okazji rozważania na kwestie szeroko odnoszące się do specyfiki sektora publicznego i jego wyzwań. W tomie przeczytają Państwo o: sposobach realizacji zadań publicznych w formie projektów, procedurach kontroli zarządczej, przywództwie edukacyjnym, wartościach centralnych w zarządzaniu, współpracy międzysektorowej, konsultingu społecznym, reintegracji osób wykluczonych, komunikowaniu się wirtualnym.

Sylvia Wrona

Część I

Realizacja zadania publicznego – Miejskie Centrum Informacji Społecznej jako przykład kompleksowej pomocy dla mieszkańców Krakowa

Ewelina Góral

Artykuł przedstawia studium przypadku Miejskiego Centrum Informacji Społecznej w Krakowie. Jest to pierwsze tego typu miejsce w Polsce zapewniające mieszkańcom miasta dostęp do kompleksowej informacji oraz wsparcia z zakresu szeroko rozumianych instrumentów polityki społecznej oraz usług publicznych. Miejskie Centrum Informacji Społecznej jest projektem realizowanym w ramach zadania publicznego zleconego przez Urząd Miasta Kraków. Opracowanie składa się z części teoretycznej, w której poruszone zostały zagadnienia związane z istotą polityki społecznej w Polsce, warunkami prawnymi realizacji zadania publicznego oraz z części empirycznej. W celu przeprowadzenia badań zdecydowano się na wykorzystanie metod jakościowych. Przeprowadzono sześć wywiadów pogłębionych, obserwację jawną nieuczestniczącą oraz analizę dokumentów. Zebrany materiał badawczy pozwolił na określenie specyfiki funkcjonowania Miejskiego Centrum Informacji Społecznej w kontekście realizacji zadania publicznego.

Znaczenie zadania publicznego w realizacji polityki społecznej

Polityka społeczna stanowi swego rodzaju odpowiedź państwa na zagrożenia społeczne. W kontekście ogólnokrajowym i lokalnym przeciwdziała różnym negatywnym zjawiskom zachodzącym w społeczeństwie zarówno na poziomie ekonomiczno-gospodarczym, jak i tym bezpośrednio związanym z dobrem obywateli czy też konkretnych grup społecznych.

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji polityki społecznej. J. Auleytner określa politykę społeczną jako „działalność państwa, samorządów i organizacji pozarządowych, której celem jest poprawa położenia materialnego, asekuracja przed ryzykami życiowymi i wyrównywanie szans życiowych grup społeczeństwa ekonomicznie i socjalnie najsłabszych” (Auleytner, 2000,

cytowany w: Kurzynowski, 2003). Z kolei A. Kurzynowski definiuje politykę społeczną jako „działalność państwa, samorządów i organizacji pozarządowych zmierzająca do kształtowania ogólnych warunków pracy i bytu ludności, prorozwojowych struktur społecznych oraz stosunków społecznych opartych na równości i sprawiedliwości społecznej, sprzyjających zaspokajaniu potrzeb społecznych na dostępnym poziomie” (Kurzynowski, 2003, s. 11). Jak zaznacza autor, definicja ta łączy dwa elementy, które są w polityce społecznej bardzo istotne, czyli „dbałość o szeroko rozumiane warunki bytu i prorozwojowe struktury i stosunki społeczne” (Kurzynowski, 2003, s. 11).

Możemy wyróżnić kilka kluczowych celów polityki społecznej: usuwanie nierówności społecznych, kształtowanie prorozwojowych struktur społecznych, kształtowanie odpowiednich warunków pracy i bytu ludności, dbanie o równe traktowanie oraz stosunki międzyludzkie oparte na zasadzie sprawiedliwości społecznej (Głąbicka, 2004; Kurzynowski, 2003).

Zadania polityki społecznej realizowane mogą być przez podmioty państwowe oraz podmioty pozarządowe (Głąbicka, 2004, s. 16). W przypadku podmiotów państwowych zadania realizowane są na szczeblu ogólnokrajowym – sejm, senat, urząd prezydenta rząd i jego agendy (Kurzynowski, 2003, s.16); „szczeblu wojewódzkim, który odpowiada za ustalenie kierunków i priorytetów; powiatowym – polityka rynku pracy, edukacja na poziomie ponadgimnazjalnym, polityka rodzinna czy aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych; gminnym – zwalczanie ubóstwa, edukacja na poziomie podstawowym itd.” (Zamorska, 2010, s. 34). Podmiotami polityki społecznej mogą być także organizacje pozarządowe, których zadaniem jest wspieranie działań polityki społecznej podjętych przez państwo. Jak zaznacza A. Kurzynowski „w działalności wszystkich podmiotów polityki społecznej powinna być przestrzegana ogólna zasada zgodności pomiędzy centralną, regionalną i lokalną polityką społeczną. Istotna jest tu sprawa tworzenia mechanizmów współpracy (...)” (Kurzynowski, 2003, s. 17).

Jednymi z form realizacji polityki społecznej czy, mówiąc wężej, jej podsystemów w postaci usług społecznych (Szarfenberg 2010), są zlecane przez jednostki samorządu terytorialnego zadania publiczne. Trudno jednoznacznie określić definicję zadania publicznego, gdyż ustawodawca nie podaje jej wprost. Zwraca się uwagę na brak ściśle określonych ram definicyjnych tego pojęcia, a cech charakterystycznych przypisywanych

zadaniom publicznym należy poszukiwać w doktrynach i orzecznictwach (Małecka-Łyszczyk 2013, s. 56).

Na potrzeby niniejszych rozważań zdecydowano się o przedstawieniu kluczowych elementów zadania publicznego zleconego, w kontekście współpracy administracji (jednostek samorządu terytorialnego) z organizacjami pozarządowymi. Wedle ustawy z 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie dopuszczalne jest, aby samorząd zlecał wykonanie określonego zadania publicznego organizacjom pozarządowym oraz konsorcjom takich organizacji. Następuje to poprzez ogłoszenie otwartego konkursu ofert, w wyniku którego wyłaniani są realizatorzy danego przedsięwzięcia, projektu. W warunkach konkursu określony jest czas realizacji projektu. Samorząd w celu realizacji takiego zadania może zapewnić środki finansowe na jego realizację bądź dofinansować takie działania. Często także jeśli zadanie dotyczy prowadzenia jakiej placówki, miejsca świadczenia usług. Samorząd zapewnia miejsce, siedzibę, lokal do realizacji działań. Współpraca samorządu z organizacjami pozarządowymi w ramach zleconego zadania publicznego jest możliwa w oparciu o art. 127 ust. 1 pkt 1 lit. e, art. 132 ust. 2 pkt 5 oraz art. 151 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. To co istotne z punktu widzenia zarówno samorządów jak i organizacji pozarządowych to fakt, iż w obliczu realizacji zadania publicznego zleconego to samorząd, administracja publiczna ponosi wszelką odpowiedzialność za realizację takiego zadania, a przekazanie zadania pod „opiekę” organizacji sektora pozarządowego nie wpływa na rozpatrywanie zadania jako innego niż właśnie zadanie publiczne (Bogacz-Wojtanowska, Góral, Meisel-Dobrzański, Wrona 2017, s. 26-32).

Metodyka badań

Zdecydowano o przedstawieniu studium przypadku (Konecki, 2000) Miejskiego Centrum Informacji Społecznej (MCIS) jako transferu kompleksowej pomocy dla mieszkańców Krakowa w obszarze szeroko rozumianej polityki społecznej oraz usług publicznych.

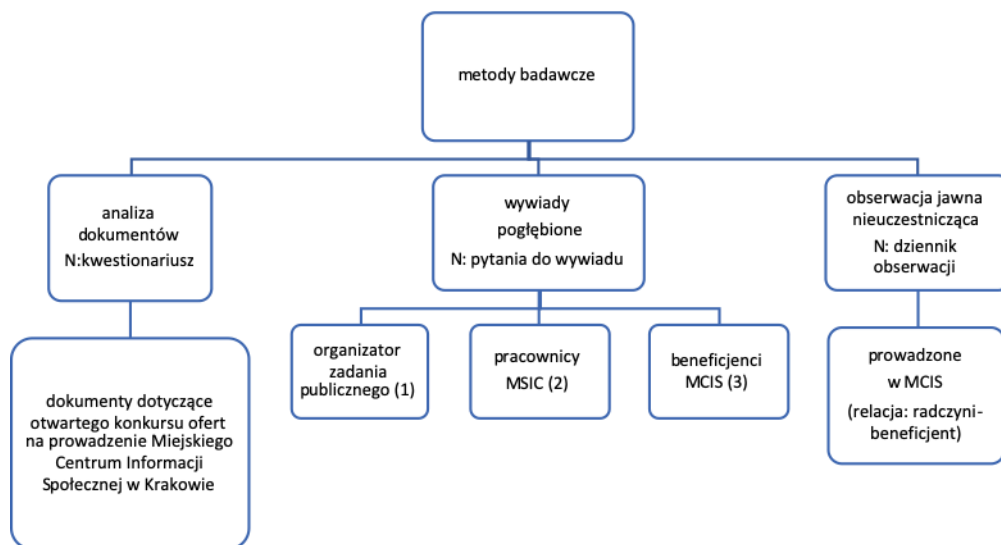
Celem badań było określenie specyfiki działalności Miejskiego Centrum Informacji Społecznej z uwzględnieniem genezy jego powstania, warunków zleconego zadania publicznego, organizacji i zarządzania. Istotne było także rozpoznanie, a następnie określenie funkcji, obszarów oraz zasad działania MCIS oraz określenie problemów, ograniczeń występujących w pracy MCIS.

Postawiono trzy kluczowe pytania badawcze, na które poszukiwano odpowiedzi podczas prowadzonych badań:

- Na czym polega specyfika działalności MCIS?
- W jaki sposób oferowane usługi MCIS odpowiadają potrzebom beneficjentów?
- W jaki sposób należy prowadzić działania w ramach MCIS, aby mieszkańcy Krakowa mogli uzyskać kompleksową informację oraz pomoc w każdej sprawie?

W celu przeprowadzenia badań zdecydowano się na zastosowanie metod jakościowych. Przeprowadzono sześć wywiadów pogłębionych, obserwację jawną nieuczestniczącą oraz analizę dokumentów zastanych. Na schemacie nr 1 zaprezentowano procedurę wyboru metod badawczych.

Schemat 1. Wybór metod badawczych



Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszej kolejności analizie poddano treść ogłoszonego z końcem 2016 roku konkursu ofert na prowadzenie Miejskiego Centrum Informacji Społecznej. Pozwoliło to na określenie i poznanie warunków konkursu, a w efekcie na porównanie zakładanych w konkursie działań ze stanem faktycznym.

Przeprowadzenie wywiadów z pracownikami MCIS oraz kluczowym przedstawicielem organizatorów MCIS pozwoliło na określenie przesłanek do powstania MCIS w Krakowie oraz poznanie sposobów działania i problemów, jakie występują w organizacji MCIS. Dodatkowo zdecydowano się na przeprowadzenie trzech wywiadów z wcześniej wytypowanymi beneficjentami usług świadczonych w MCIS. Osoby zakwalifikowane do wywiadów zostały wyłonione na podstawie krótkiego kwestionariusza ankiety przeprowadzonego przez badaczkę. Determinantem wyboru tych konkretnych osób była duża częstotliwość korzystania z usług MCIS (3-4 razy w miesiącu). Są to osoby borykające się na co dzień z trudną sytuacją życiową (niepełnosprawność, alkoholizm, bezrobocie), które szukają pomocy, wsparcia finansowego czy pracy.

Dodatkowo zdecydowano się na obserwację jawną nieuczestniczącą w siedzibie MCIS w Krakowie. Obserwacje prowadzono od początku kwietnia do połowy maja 2017 roku. Badacze zależało na określeniu czy zadanie publiczne realizowane jest w warunkach zapewniających komfort uczestników oraz higienę pracy. Istotne było także czy lokalizacja MCIS oraz jego wyposażenie jest odpowiednie do potrzeb beneficjentów. Dodatkowo obserwacji poddano także relację i sposób świadczenia usług pracowników MCIS względem beneficjentów.

Od badań potrzeb środowiska osób niepełnosprawnych w Krakowie do Miejskiego Centrum Informacji Społecznej

W 2014 roku została powołana, działająca przy Urzędzie Miasta Krakowa, Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Osób Niepełnosprawnych. W tym czasie, w mieście, nie prowadzono żadnych badań dotyczących potrzeb środowiska osób niepełnosprawnych. Komisja Dialogu Obywatelskiego namawiała Urząd Miasta, aby ten zlecił przeprowadzenie badań potrzeb. Do tej pory uważano, że w Krakowie osoby niepełnosprawne stanowią marginalną część całej społeczności. Okazało się jednak, że mowa o około 17% wszystkich mieszkańców Krakowa (przy 15% w skali kraju). Biorąc pod uwagę proces starzenia się społeczeństwa i ciągle rosnącą liczbę seniorów, osób potrzebujących kompleksowej pomocy jest w mieście coraz więcej. Seniorzy mają bowiem podobne potrzeby, jak osoby niepełnosprawne, co z kolei stanowi, że co piąty, szósty mieszkaniec Krakowa jest osobą potrzebującą pomocy w zakresie jakiejś niepełnosprawności.

Wnioskowano o przeprowadzenie badań potrzeb środowiska osób niepełnosprawnych. Fundacja Hipoterapia w maju oraz czerwcu 2016 roku przeprowadziła badania wewnętrzne, które obejmowały 200 rodzin krakowskich z dziećmi niepełnosprawnymi (podopieczni fundacji). Przeprowadzona ankieta w zakresie potrzeb dotyczyła dzieci niepełnosprawnych, ich rodzeństwa oraz rodziców. Do badań przystąpili podopieczni nie tylko Fundacji Hipoterapia, ale także trzech innych krakowskich organizacji.

Wyniki badań, które wskazały na bardzo dużą liczbę osób potrzebujących, zaskoczyły urzędników z magistratu. Zdecydowano się na poszerzenie zakresu badań o środowisko wszystkich krakowskich rodzin dzieci niepełnosprawnych. Badania przeprowadzono przez niezależne jednostki badawcze. Powstały dwa raporty z badań. Porównywano sytuacje i potrzeby rodzin niepełnosprawnych na tle rodzin krakowskich i uszczegółowiono potrzeby rodzin z osobami (nie tylko z dziećmi) niepełnosprawnymi. Udało się określić liczbę osób niepełnosprawnych w poszczególnych dzielnicach Krakowa z podziałem na schorzenia – „symbole” przypisywane w orzeczeniach o niepełnosprawności. Przeprowadzone badania wskazały, że jedną z podstawowych potrzeb, poza potrzebami zdrowotnymi oraz finansowymi, była potrzeba *„zebranej, zaktualizowanej, precyzyjnej, zweryfikowanej, wiarygodnej informacji, którą można dostać w jednym miejscu”* (Rozmówca 2).

Komisji Dialogu Obywatelskiego do Spraw Osób Niepełnosprawnych, do miejskiego konkursu ofert skierowanych do organizacji pozarządowych, udało się wprowadzić ofertę pilotażu obejmującego realizację Punktu Informacji Osób Niepełnosprawnych – w skrócie ‘PION’. Z założenia w punkcie informacji można było uzyskać „wszelkie informacje o formach pomocy dla krakowskich rodzin z dziećmi i dorosłymi osobami niepełnosprawnymi” (PION).

Pilotaż grantowy był prowadzony od maja do grudnia 2016 roku –realizowany przez Fundację MATIO i Fundację Hipoterapia, które to organizacje były liderami tego pomysłu. Tym samym należy zaznaczyć, że podejmowane działania w zakresie stworzenia centrum kompleksowej informacji z zakresu pomocy społecznej mieszkańcom Krakowa stanowiły inicjatywę oddolną, która wzrastała w obszarze organizacji trzeciego sektora.

Prowadzony przez ponad pół roku projekt pilotażowy został bardzo dobrze oceniony, zarówno przez beneficjentów świadczonych usług, jak i podczas zewnętrznej ewaluacji. Jednak w grudniu 2016 roku wiadomo już było, że Urząd Miasta Krakowa nie zdąży rozpisać i wyłonić organizatorów w nowym

konkursie. Dwa pierwsze tygodnie stycznia PION był prowadzony z pomocą wolontariuszy. Fundacja Hipoterapia złożyła wniosek w ramach inicjatywy lokalnej na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Rozdział 2a ustawy art.19b-19h). Wniosek został pozytywnie rozpatrzony co pozwoliło zachować ciągłość w funkcjonowaniu PION'u.

W tym czasie Urząd Miasta Krakowa ogłosił otwarty konkurs ofert. Celem konkursu było „prowadzenie Miejskiego Centrum Informacji Społecznej jako miejsca dostępnego dla ogółu mieszkańców Krakowa, w którym będzie można uzyskać informację z zakresu szeroko rozumianej polityki społecznej” (Otwarty Konkurs Ofert). Jak podkreślają organizatorzy MCIS, tym samym należy zaznaczyć, że po realizacji projektu pilotażowego Miasto zaczęło myśleć o problemie nieco szerzej, adresując zakres działań nowego centrum nie tylko do rodzin z dziećmi i osobami niepełnosprawnymi, ale do wszystkich krakowskich rodzin z problemami.

Organizacja Miejskiego Centrum Informacji Społecznej

Ogłoszony przez Urząd Miasta Krakowa konkurs pozwolił wyłonić organizatora, który od marca 2017 roku prowadzić miał działania w ramach MCIS. Konkurs wygrały dwie fundacje, które w partnerskim wniosku wyraziły chęć prowadzenia określonego w warunkach konkursu centrum informacji.

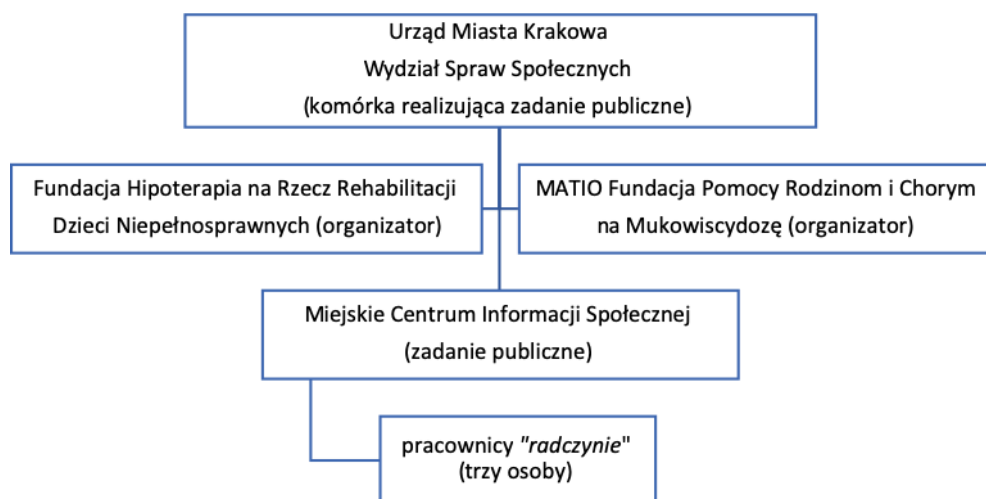
Pierwszą z dwóch organizacji pozarządowych, która tworzy i organizuje pracę MCIS jest Fundacja Hipoterapia na Rzecz Rehabilitacji Dzieci Niepełnosprawnych działająca w Krakowie od 1989 roku. Celem Fundacji jest „specjalistyczna pomoc w rozwoju psychoruchowym oraz społecznym niepełnosprawnych dzieci i młodzieży” (O fundacji). Z kolei drugą organizacją pozarządową działającą od 1996 roku w Krakowie jest MATIO Fundacja Pomocy Rodzinom i Chorym na Mukowiscydozę (Fundacja MATIO). Prezes Fundacji MATIO jest także przewodniczącym Powiatowej Społecznej Rady do Spraw Osób Niepełnosprawnych, która razem z Komisją Dialogu Obywatelskiego ds. Osób Niepełnosprawnych zabiegała o utworzenie MCIS.

Obie organizacje mają bardzo duże doświadczenie w działalności charytatywnej, pomocowej oraz informacyjnej środowiska, z jakiego pochodzą ich podopieczni. Jednocześnie należy zaznaczyć, że organizacje zmagają się z różnymi problemami.

Komórką realizującą zadanie jest Wydział Spraw Społecznych Urzędu Miasta Krakowa. Na miejsce realizacji zadania wyznaczono lokal usytuowany

w budynku położonym przy al. Daszyńskiego 22 w Krakowie. Planowaną wysokość środków publicznych na realizację zadania określono w roku 2017 na poziomie 180 000 zł. Zadanie ma być realizowane od 1 marca 2017 r. do 31 grudnia 2017 r., pięć dni w tygodniu oraz raz w miesiącu w jedną sobotę (Otwarty Konkurs Ofert, data odczytu: 12.05.2017). Na schemacie nr 2 przedstawiono organizację zadania publicznego.

Schemat 2. Organizacja zadania publicznego



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiciele obu fundacji, jak sami zaznaczają, przy organizacji MCIS bardzo ściśle ze sobą współpracują. Podział obowiązków jest dość umowny i ma niezobowiązujący charakter. Fundacje stanowią swego rodzaju partnerstwo w podejmowanych działaniach.

W MCIS zatrudnione są trzy osoby (kobiety) nazywane „radczyniami”. Wszystkie pracujące w MCIS Panie mają doświadczenie w pracy socjalnej i interwencyjnej. Są specjalistkami w różnych dziedzinach w zakresie świadczenia pomocy społecznej. Jak wskazały badania każda radczyni posiada kompleksową wiedzę niemalże w każdym zakresie.

Każdego dnia MCIS odwiedza od kilku do kilkudziesięciu osób szukających informacji na temat usług pomocowych bądź szukających wsparcia. MCIS jest czynne od poniedziałku do piątku w ustalonych godzinach.

Dodatkowo beneficjenci chcąc uzyskać informację kontaktują się z radczyniami telefonicznie. Pierwsza wizyta w MCIS trwa zazwyczaj od kilku do kilkunastu minut. W tym czasie jedna z radczyń zbiera wywiad środowiskowy i próbuje zdiagnozować problem bądź problemy z jakimi boryka się beneficjent. Następnie, jeśli sprawa wymaga dalszych działań zarówno ze strony pracownika MCIS (kontakt z daną instytucją itd.), jak i beneficjenta (zebranie odpowiedniej dokumentacji, złożenie wniosku itp.), obie strony ustalają kolejny termin spotkania. Tym samym osoba potrzebująca informacji, pomocy jest niejako prowadzona przez całe spektrum około problemowych działań, formalności przez jedną wykwalifikowaną osobę.

Funkcje oraz obszary działania Miejskiego Centrum Informacji Społecznej

W warunkach konkursu ofert określono, iż działalność Miejskiego Centrum Informacji Społecznej realizowana będzie poprzez informację i porady o: „sposobach i możliwościach rozwiązywania problemów, przysługujących uprawnieniach, procedurach załatwiania spraw, specjalistycznych instytucjach pomocnych w rozwiązywaniu problemu, możliwości uzyskiwania wsparcia finansowego i pozafinansowego przez krakowskie rodziny” (Otwarty Konkurs Ofert).

Określone cele miały być realizowane m.in. w zakresie: „pomocy społecznej – zadania Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, orzekania o niepełnosprawności, wsparcia rodziny, programu Krakowskiej Karty Rodzinnej i Karty Dużej Rodziny, świadczeń finansowych wypłacanych przez Urząd Miasta Krakowa, edukacji integracyjnej i specjalnej, rehabilitacji zdrowotnej, przewozu osób niepełnosprawnych, rehabilitacji społecznej i zawodowej, ulg i uprawnień osób niepełnosprawnych, działalności organizacji pozarządowych, dostępności budynków użyteczności publicznej dla osób niepełnosprawnych, zadań Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych” (Otwarty Konkurs Ofert).

Jednocześnie, aby usprawnić pracę i obsługę beneficjentów MCIS radczynie, wewnętrznie określiły obszary działania MCIS w jakich uważają, że mają największą wiedzę i doświadczenie (schemat 3.).

Schemat 3. Obszary działania Miejskiego Centrum Informacji Społecznej z podziałem na poszczególnych pracowników

RADCZYNI I	RADCZYNI II	RADCZYNI III
<ul style="list-style-type: none"> • interwencje kryzysowe • świadczenia dla krakowskiej rodziny • formy wsparcia dla osób pokrzywdzonych • seniorzy • edukacja 	<ul style="list-style-type: none"> • praca - aspekty prawne • aktywizacja zawodowa • orzecznictwo osób niepełnosprawnych • czas wolny • transport 	<ul style="list-style-type: none"> • programy i projekty dla osób niepełnosprawnych • opieka wyręczająca • ulgi i uprawnienia osób niepełnosprawnych • rehabilitacja • zdrowie

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wskazały, że MCIS pełni kilka funkcji. Niektóre z nich zostały określone w wymaganiach konkursowych. Inne, niejako samoistnie zaczęły uwidaczniać się w początkowym okresie prowadzenia MCIS i wpisały się na stałe w obszar działania tego miejsca.

Miejskie Centrum Informacji Społecznej stanowi przede wszystkim punkt informacji dla osób, które potrzebują pomocy. Jest miejscem, które niejako zbiera informacje o ofercie pomocowej w mieście i tworzy bazę danych. Pracownicy MCIS są w ścisłym kontakcie z krakowskimi instytucjami pomocowymi. Z takimi instytucjami jak Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej czy Zakład Ubezpieczeń Społecznych udało się wypracować stały kontakt, co z kolei przekłada się na jakość i szybkość świadczonych usług.

Poprzez stały kontakt z beneficjentami radczynie Miejskiego Centrum Informacji Społecznej zbierają informację o lukach w ofercie oraz są w stanie określić dysfunkcje w procesie pomocowym w sytuacji, kiedy teoretycznie procedury istnieją, ale nie działają w wystarczającym zakresie. Takie informacje są zgłaszane i dyskutowane z organizatorami MCIS, czyli z przedstawicielami Fundacji MATIO oraz Fundacji Hipoterapia. Następnie, jeśli sprawa tego wymaga, są kierowane do Wydziału Spraw Społecznych Urzędu Miasta w Krakowie.

Miejskie Centrum Informacji Społecznej z założenia (warunki konkursu) miało pełnić funkcję punktu informacji, jednak zakres działań MCIS nie jest tak oczywisty i jednoznaczny. Beneficjenci zgłaszają się z problemami, które

można rozwiązywać od razu, ale występują też takie sytuacje, które nie mają możliwości szybkiego rozwiązania. W początkowej fazie działalności MCIS zakładano, że będzie ono stanowiło punkt informacji, czyli miejsce, do którego przychodzi beneficjent, zadaje pytanie i otrzymuje odpowiedź, informację. Praktyka pokazała, że nie sama odpowiedź na pytanie jest tu istotna, a cały proces kontaktu danej radczyni z beneficjentem, w kontekście pełnego poradnictwa. Tym samym MCIS pełni funkcje wsparcia, a jak podkreślały w rozmowie radczynie oraz beneficjenci, czasem nawet funkcję terapii.

Kiedy do MCIS zgłasza się osoba, z danym problemem do rozwiązania bardzo często i szybko okazuje się, że przytaczany problem nie jest odpowiednio określony, zdiagnozowany. Stanowi tylko „*wierzchołek góry lodowej*” (Rozmówca 3). Stąd tak ważna w pracy radczyń MCIS jest szczerza rozmowa z osobą, która szuka pomocy. Poprzez dokładny wywiad radczynie są w stanie określić i nazwać problem, co stanowi podstawę do podjęcia działań, a z czym często osoby przychodzące do MCIS mają problem. Jeśli jest taka konieczność radczynie próbują pomóc także w szerszym zakresie, informując o innych dostępnych usługach, które potencjalnie mogą dotyczyć zainteresowaną osobę.

W warunkach konkursu określono zasady poradnictwa i informacji, wedle których Miejskie Centrum Informacji Społecznej w Krakowie ma zapewniać: „poufność powierzonych informacji, bezpłatność porad, bezstronność doradców, niezależność, samodzielność klienta w podejmowaniu ostatecznych decyzji, otwartość na każdą osobę potrzebującą porady, aktualność i rzetelność informacji na temat obowiązujących przepisów oraz oferty instytucji i organizacji działających na rzecz obywateli” (Otwarty Konkurs Ofert).

Wywiady przeprowadzone z osobami, które korzystają z usług świadczonych w MCIS ukazały specyficzny charakter tej instytucji z perspektywy beneficjenta. Zwrócono uwagę na kilka zależności. Przede wszystkim doceniono ogromne zaangażowanie oraz profesjonalizm radczyń w rozwiązywaniu problemów. Określano je mianem specjalistek, które poprzez uruchomienie różnych kontaktów, sieci są w stanie pomóc w rozwiązaniu każdej sprawy. MCIS określono jako miejsce przyjazne beneficjentowi, nie zbiurokratyzowane. Co ciekawe MCIS nie jest utożsamiane z szeroko rozumianą „instytucją publiczną” tylko raczej z miejscem, do którego można przyjść poprosić o radę, wsparcie czy zwykłą rozmowę. Beneficjenci doceniają

szybkość działania MCIS, rzeczowość oraz indywidualne podejście do każdego klienta.

Problemy oraz ograniczenia występujące w działalności Miejskiego Centrum Informacji Społecznej

Podczas prowadzonych badań zarówno metodą wywiadu, jak i obserwacji zwrócono uwagę na kilka problemów, ograniczeń, jakie stale towarzyszą prowadzeniu Miejskiego Centrum Informacji Społecznej.

Z perspektywy organizatorów, kluczowy problem stanowi krótki, bo tylko dziesięciomiesięczny, okres realizacji zadania publicznego. Jest nadzieja, że w przyszłości program będzie kontynuowany, a konkurs będzie miał dłuższą perspektywę. Pozwoli to na spójne podejmowanie działań oraz na wdrożenie procedury systematycznej ewaluacji oraz budowania stałych relacji z innymi instytucjami pomocowymi w Krakowie.

Innym ograniczeniem jest lokal, w którym radczyni przyjmują beneficjentów. Z jednej strony miejsce to usytuowane jest w dobrej lokalizacji, umożliwiającej łatwy dojazd, jest miejscem bezbarierowym, a lokal usytuowany jest na parterze co znacznie ułatwia poruszanie się osób niepełnosprawnych oraz seniorów. Z drugiej strony problem stanowi samo wnętrze, w którym przyjmowani są beneficjenci. W środku, w jednym pomieszczeniu znajdują się dwa, nieoddzielone od siebie stanowiska oraz poczekalnia. Tym samym bardzo trudno jest zachować poufność i dyskrecję powierzanych informacji. Zdarza się, że radczyni w sytuacjach bardzo trudnych, wymagających dyskrecji rozmawiają z klientami w małym pomieszczeniu dla personelu, aby zachować odrobinę prywatności. Dodatkowo w lokalu znajduje się punkt bezpłatnego poradnictwa prawnego. Oba te miejsca łączy jedna poczekalnia. Tym samym czasem bardzo trudno jest porozmawiać z osobą potrzebującą pomocy w odpowiednich warunkach.

Wnioski

Miejskie Centrum Informacji Społecznej poprzez kompleksowe informowanie mieszkańców Krakowa o usługach i ofercie pomocowej dostępnej w mieście bezpośrednio realizuje zadania polityki społecznej samorządu. Gromadząc informacje o usługach pomocowych w Krakowie pełni funkcję informacyjną, poradnictwa, ale także indywidualnego wsparcia

potrzebujących, co wyróżnia ją na tle innych organizacji świadczących usługi publiczne, usługi pomocowe. Badania wykazały, że beneficjenci MCIS cenią profesjonalizm pracujących tam osób, ich zaangażowanie oraz „prawdziwe dobre chęci niesienia pomocy w każdej sytuacji” (Rozmówca 1).

Prowadzenie Miejskiego Centrum Informacji Społecznej przez dwie organizacje pozarządowe posiadające bardzo duże doświadczenie w świadczeniu usług na rzecz osób potrzebujących przyczynia się do powodzenia tego zleconego zadania publicznego. Słusznym wydaje się ‘oddanie’ tego typu zadań polityki społecznej, usług publicznych do realizacji właśnie organizacjom pozarządowym, które jak nikt inny rozumieją potrzeby obywateli i wychodzą tym potrzebom naprzeciw.

Bibliografia

Auleytner, J i K. Głąbicka (2000) *Polityka społeczna pomiędzy opiekuńczością a pomocniczością*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej.

Bogacz-Wojtanowska, E., E. Góral, J. Meisel-Dobrzański, S. Wrona (2017) *Dialog obywatelski w Krakowie. Ewaluacja zadania publicznego – przypadek Centrum Obywatelskiego*. Kraków: Wydawnictwo ToC.

Frąckiewicz, L. (2002) „O potrzebie samorządowej polityki społecznej i jej uwarunkowaniach”, w: A. Frąckiewicz-Wronka (red.) *Samorządowa polityka społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, s. 73-88.

Fundacja MATIO, <http://mukowiscydoza.pl/o-nas/fundacja-matio.html>, data odczytu: 25.01.2019.

Głąbicka, K. (2004) *Polityka społeczna państwa polskiego u progu członkostwa w Unii Europejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji.

Konecki, K. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.

Kurzynowski, A. (2003) „Polityka społeczna – podstawowe pojęcia i zakres”, w: A. Kurzynowski (red.) *Polityka społeczna*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 9-19.

Małecka-Łyszczek, M. (2013) „Pojęcie i podziały zadań publicznych ze szczególnym uwzględnieniem zadań samorządu terytorialnego”, *Zeszyty Naukowe UEK*, nr. 921, s. 55-69.

Małopolski Informator Społeczny, <http://www.mis.rops.krakow.pl/>, data odczytu: 25.01.2019.

O Fundacji, http://fundacja-hipoterapia.pl/pokaz/dzial/129/0/O_fundacji.html, data odczytu: 15.01.2019.

Otwarty Konkurs Ofert, http://www.bip.krakow.pl/?news_id=82466, data odczytu: 12.01.2019.

PION, http://fundacja-hipoterapia.pl/pokaz/artukul/731/0/PION_-_Punkt_Informacji_Os%C3%B3b_Ni.html, data odczytu: 20.01.2019.

Szarfenberg, R. (2011) „Polityka społeczna i usługi społeczne”, w: M. Grewiński, B. Więckowska (red.) *Przeobrażenia sfery usług społecznych w systemie zabezpieczenia społecznego*, Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96, poz. 873, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240, z późn. zm.).

Zamorska, K. (2010) „Samorządowe podmioty polityki społecznej”, w: D. Moroń i K. Zamorska (red.) *Samorządowa polityka społeczna. Rozwiązania instytucjonalno-prawne, dobre praktyki na Dolnym Śląsku*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT, s. 27-42.

Wdrożenie systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych – założenia a praktyka

Katarzyna Wojdyła

Przyjęcie procedur kontroli zarządczej w sektorze publicznym wprowadziło do działalności tych jednostek nowy element w zakresie ich funkcjonowania, modernizując również ich filozofię. Dotychczasowe skupienie się na kwestiach finansowych, miało zostać zastąpione skoncentrowaniem się na prawidłowej realizacji celów organizacji, czyli zwiększeniem ich użyteczności społecznej. Celem artykułu jest ocena wdrożenia systemu kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego. Autorka jako metodę badawczą wykorzystuje analizę danych zastanych. Jako główne źródła wykorzystano raporty Najwyższej Izby Kontroli, wyniki dotychczasowych badań oraz dokumenty dotyczące kontroli zarządczej, opracowane przez Ministerstwo Finansów. Z przeprowadzonych badań wynika, że zakres kontroli zarządczej obejmuje wszystkie zasoby i całokształt działań jednostki na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. W związku z tym, system kontroli zarządczej, powinien być narzędziem diagnozującym dostosowanym do potrzeb danej organizacji.

Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych

Próby definiowania kontroli zarządczej

Głównym czynnikiem zapewniającym organizacji osiągnięcie zamierzonych celów jest skuteczne zarządzanie. W procesie zarządzania wyróżnia się ściśle określone funkcje – ostatnią z nich (obok planowania, organizowania i motywowania) jest kontrola. Współcześni teoretycy zajmujący się problematyką zarządzania, postrzegają kontrolę w ujęciu procesowym. Zwraca się uwagę, że samo sprawdzenie i porównanie z wzorcem nie wystarczy, istotne jest również określenie przyczyn powstałych nieprawidłowości. Następnie należy ustalić w jakim stopniu wykryte odchylenia mogą wpłynąć na planowany cel. Ważnym aspektem jest również reakcja w odpowiednim czasie,

następnie skorygowanie błędów i osiągnięcie zamierzonego celu (Majsterkiewicz, 2010).

Jednak w dyskursie publicznym, od dawna omawia się kwestie związane z potrzebą kontroli w organizacji. Przeciwnicy twierdzą, że jest ona ukierunkowana na karanie pracowników oraz działa negatywnie na sposób ich pracy. Z kolei zwolennicy postrzegają kontrolę jako środek profilaktyczny, pomagający w osiąganiu celów organizacji. W literaturze przedmiotu, kontrola zarządcza została zdefiniowana „jako proces, służący zapewnieniu, iż zasoby są pozyskiwane oraz wykorzystywane w taki sposób, aby skutecznie i efektywnie osiągać cele organizacji. Ponadto kontrola zarządcza ułatwia współpracę pomiędzy pracownikami oraz jednostkami organizacyjnymi” (Anthony, 1965, Ouchi 1979, Flamholtz, 1983, cytowani w: Dobrowolski, 2017).

Warto zauważyć, że wdrożenie procedur kontroli zarządczej w sektorze publicznym, wiąże się z koncepcją nowego zarządzania publicznego (New Public Management), zgodnie z którą podkreśla się odpowiedzialność za efekty działań publicznych. Ponadto dzięki kontroli zarządczej rozszerzono autonomię instytucji publicznych względem władz centralnych i wskazano priorytet realizacji potrzeb obywateli, z uwzględnieniem zasad gospodarki rynkowej i finansowania powiązanego z efektami (Berland, Drevet, 2006, cytowani w: Winiarska 2016). Należy dodać, że jednym z głównych postulatów nowego zarządzania publicznego jest wdrożenie zasad panujących w sektorze prywatnym. Z kolei jednym z zasadniczych elementów kontroli zarządczej jest określanie celów i zadań oraz monitorowanie stopnia ich wykonania. Kluczowe jest również zastosowanie zarządzania ryzykiem, które zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów.

Pojęcie kontroli zarządczej w polskim sektorze publicznym jest zagadnieniem stosunkowo nowym. Termin ten, w ujęciu normatywnym, został zaprezentowany w art. 68 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych: „jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób: zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy”. Kontrola zarządcza w jednostkach sektora publicznego, obejmuje wszystkie wymiary działalności jednostki. Należy zauważyć, że do 2009 roku, w polskich aktach prawnych, nie było zdefiniowanej kontroli zarządczej. Do tego czasu obowiązywała kontrola finansowa, która wynikała z Ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych. Co ciekawe, kontrola zarządcza nie dotyczy wyłącznie instrukcji i zarządzeń kierownictwa. Skuteczność

kontroli zarządczej zależy również od sposobu wykonywania obowiązków przez pracowników.

Funkcje i cele kontroli zarządczej

Kontrola zarządcza, pełni również istotne funkcje w procesie zarządzania organizacją. W tabeli nr 1 przedstawiono najważniejsze z nich, które zostały sklasyfikowane i opisane przez Zbysława Dobrowolskiego.

Tabela 1. Funkcje kontroli zarządczej.

Funkcje kontroli zarządczej	Opis
Informacyjna	Dzięki odpowiednim procedurom, możliwe jest określenie kondycji organizacji oraz sposobu realizacji celów i zadań.
Prewencyjna	Możliwe jest zapobieganie powstaniu problemów w procesie zarządzania, poprzez wskazanie błędów, ale również zachęcanie pracowników i kadry kierowniczej, do podejmowania działań, mających na celu minimalizowanie ryzyka przy wystąpieniu tych samych nieprawidłowości.
Edukacyjna	Identyfikacja problemów jednostki oraz umiejętność ich rozwiązywania, pozwala pracownikom na prowadzenie działań, które mają je wyeliminować w przyszłości
Integracyjna	Wspólne rozwiązywanie problemów scala pracowników i ich przełożonych.
Standaryzacyjna	Tworzenie określonych procedur, które mają na celu wyznaczanie sposobu działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dobrowolski, Z. (2017), Prolegomena epistemologii oraz metodologii kontroli zarządczej, Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ, s.46.

Wskazane funkcje dowodzą, że kontrola zarządcza dotyczy wszystkich aspektów działalności organizacji. Jest również doskonałym narzędziem diagnozującym, które pozwala na analizę procesów zachodzących wewnątrz instytucji. Ustawodawca w szczegółowy sposób określił również cele, ich znajomość jest kluczowa, dzięki temu możliwe jest właściwe zaplanowanie działań służących realizacji określonych zadań, charakterystycznych dla danej organizacji. W Ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, zwrócono uwagę, że celami kontroli zarządczej są:

- zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,

- skuteczność i efektywność działania,
- wiarygodność sprawozdań,
- ochrona zasobów,
- przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania,
- efektywność i skuteczność przepływu informacji,
- zarządzanie ryzykiem (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. Nr 157, poz. 1240).

Należy zwrócić uwagę, że cele kontroli zarządczej mają nie tylko wymiar ekonomiczny. Oczywiście niezwykle istotne są kwestie związane z osiągnięciem celów jednostki, zasobami oraz właściwym gospodarowaniem, ale zwraca się również uwagę na stosunki panujące wewnątrz organizacji. Podkreśla się, że właściwe relacje między pracownikami, swobodny przepływ informacji oraz etyczne zachowania wpływają na jakość świadczonych usług. Dotyczy to również relacji z otoczeniem zewnętrznym sektora publicznego – na tej podstawie budowany jest wizerunek danej jednostki. Ponadto, odpowiednia znajomość i zrozumienie celów kontroli zarządczej są niezbędne do jej właściwego funkcjonowania.

Do wdrożenia procedur kontroli zarządczej, zobowiązane są jednostki sektora finansów publicznych. Standardy kontroli zarządczej zostały przedstawione przez Ministra Finansów w Komunikacie nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. Są to ogólne wymagania ze względu na zróżnicowany zakres działania jednostek. W dokumencie podkreślono, że wprowadzenie standardów ma na celu „promowanie wdrażania w sektorze finansów publicznych spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej zgodnego z międzynarodowymi standardami w tym zakresie, z uwzględnieniem specyficznych zadań jednostki, która ją wdraża i warunków, w których jednostka działa” (Komunikat nr 23 z dnia 16 grudnia 2009r). Warto również zauważyć, że standardy tworzą wskazówki, które powinny być wykorzystywane przez osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie kontroli zarządczej do oceny i udoskonalenia systemu. Standardy kontroli zarządczej, zostały sklasyfikowane w pięciu grupach (Komunikat nr 23 z dnia 16 grudnia 2009r.):

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena.

Opracowanie standardów kontroli zarządczej, zostało oparte o międzynarodowe praktyki w zakresie kontroli, audytu i zarządzania ryzykiem. Wykorzystano następujące dokumenty (Komunikat nr 23 z dnia 16 grudnia 2009r):

- „Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa” oraz „Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie” - raporty opracowane przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO),
- „Wytyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym” - przyjęte w 2004 r. przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli/Audytu (International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI),
- „Zmienione Standardy Kontroli wewnętrznej służące skutecznemu zarządzaniu”, Komisji Europejskiej przyjęte w 2007 r. (The Revised Internal Control Standard for Effective Management).

Standardy kontroli zarządczej zobowiązują kadre zarządzającą do przestrzegania zasad etycznego postępowania i promowania wartości przyjętych przez organizację. Należy pamiętać, że system kontroli zarządczej powinien podlegać ciągłemu monitorowaniu i ocenie. Bieżące monitorowanie poszczególnych elementów kontroli zarządczej sprzyja wczesnemu zidentyfikowaniu ewentualnych błędów i umożliwia reakcję w odpowiednim czasie. W zasadach kontroli zarządczej znajdują się zalecenia dotyczące przeprowadzenia jej samooceny przynajmniej raz w roku. Powinni tego dokonywać pracownicy i kadra zarządzająca. Co więcej, samoocena kontroli zarządczej powinna być udokumentowana. Wzory sprawozdań i pytania pomocnicze również zostały opracowane przez Ministerstwo Finansów. Kadra zarządzająca powinna głównie korzystać z informacji uzyskanych w wyniku audytów i kontroli oraz monitorowania i oceny kontroli zarządczej. Jednak pojawiają się liczne wątpliwości dotyczące wiarygodności i rzetelności sprawozdań. subiektywne opinie kadry zarządzającej.

Jak wynika z aktów prawnych oraz głównych postulatów nowego zarządzania publicznego, wdrożenie systemu kontroli zarządczej miało na celu poprawę realizacji zadań publicznych. Warto podkreślić, że kontrola zarządcza jest bezpośrednio związana z procesem zarządzania. Implementacja procedur kontroli zarządczej miała na celu osiągnięcie zamierzonych celów, poprzez

maksymalizację szans i minimalizowanie ryzyka. Zbysław Dobrowolski (2017) zauważa, że prawidłowo wdrożona kontrola zarządcza „zapewnia m.in.: zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; wiarygodność sprawozdań; ochronę zasobów; etyczne postępowanie”.

Zgodnie z założeniem ustawodawcy, kontrola zarządcza miała wprowadzić nową jakość do zarządzania publicznego. Podstawowymi kwestiami dla właściwego funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych powinno być zrozumienie jej istoty i traktowanie jako narzędzia pomocniczego w osiągnięciu zaplanowanych celów.

Wyniki badań

Implementacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych, wymagała zbadania, jak założenia teoretyczne zostały wykorzystane w praktyce. W 2010 i 2011 roku Najwyższa Izba Kontroli podjęła próbę oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w gminach. Z przedstawionych raportów wynika, że gminy realizowały regulacje wewnętrzne w zakresie kontroli zarządczej, bez uwzględnienia zarządzania ryzykiem. Dodatkowo działania te były głównie zorientowane na zapobieganie, wykrywanie i poprawę błędów, a w mniejszym stopniu na osiąganie celów organizacji. Druga kontrola została przeprowadzona przez Najwyższą Izbę Kontroli w 2014 roku i dotyczyła adekwatności i efektywności systemu kontroli zarządczej w wybranych jednostkach administracji rządowej.

Raport przedstawiony przez Najwyższą Izbę Kontroli wpłynął na podjęcie działań przez Ministerstwo Finansów, które zajęło się pozyskaniem informacji na temat stanu wiedzy kontroli zarządczej. Za pomocą kwestionariusza ankiety, oceniono skuteczność realizacji zadań z zakresu koordynacji kontroli zarządczej przez ministra finansów.

Z kolei organizacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego była tematem kolejnych badań przeprowadzonych przez Joannę Dyczkowską i Tomasza Dyczkowskiego w latach 2010 – 2011 i 2013 - 2014. Sprawdzone, w jakim stopniu system kontroli zarządczej wspiera kadre zarządzającą sektora publicznego w podejmowaniu decyzji oraz jak stymuluje wewnętrzny przepływ informacji. Uzyskane rezultaty pokazały problem ograniczonej skuteczności przepływu informacji w jednostkach sektora finansów publicznych. Zwłaszcza w początkowym okresie obowiązywania nowych przepisów w wielu jednostkach raportowanie dokonań było ograniczone do rocznych podsumowań

albo nie istniało. Pojawiły się również problemy z przepływem informacji pokontrolnych. Z kolei, w drugiej edycji projektu, zaobserwowano wiele pozytywnych zmian w zakresie komunikacji wewnętrznej oraz z interesariuszami zewnętrznymi organizacji (Organizacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego – wyniki badań empirycznych, 2014).

Następne wykorzystane do analizy badania dotyczyły oceny realizacji celów kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce. Wykorzystano badania ankietowe. Z materiału badawczego wynika, że pojęcie kontroli zarządczej jest akceptowane w sektorze finansów publicznych, a cele są realizowane. Wniesiono jednak propozycję rozszerzenia interpretacji metod zarządzania ryzykiem przez instrukcję szczegółową przygotowaną przez Ministerstwo Finansów (Winiarska, 2016).

Ponadto, w czerwcu 2016 r. Departament Polityki Wydatkowej Ministerstwa Finansów skierował do kierowników jednostek samorządu terytorialnego ankietę dotyczącą funkcjonowania kontroli zarządczej i prowadzenia audytu wewnętrznego. Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie informacji oraz przygotowanie na ich podstawie oceny funkcjonowania kontroli zarządczej i prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach (Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej i prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego, 2016).

Powyższe wyniki badań, skłoniły autorkę do przeprowadzenia analizy w zakresie wdrożenia kontroli zarządczej i porównanie założeń teoretycznych (zawartych w aktach prawnych i dokumentach regulujących zakres działania kontroli zarządczej) i praktycznych (wynikających z dostępnych raportów Najwyższej Izby Kontroli, dotychczasowych wyników badań oraz sprawozdań o stanie kontroli zarządczej w jednostce). Jako metodę badawczą autorka wykorzystuje analizę danych zastanych, a jako główne źródło raporty opracowane przez Najwyższą Izbę Kontroli. Przedmiotem badań są jednostki sektora finansów publicznych, które zostały przeanalizowane we wskazanych badaniach. Zestawienie i analiza zaprezentowanych wyników badań pomogą określić autorce najczęstsze błędy i nieprawidłowości, które popełniane są przy wdrożeniu, funkcjonowaniu i ocenie systemu kontroli zarządczej. Na podstawie przeprowadzonej analizy danych zastanych oraz wskazanych źródeł autorka wnioskuje, że:

1. W regulaminach wewnętrznych niektórych analizowanych jednostek nie ma szczegółowych zapisów, które dotyczą zarządzania ryzykiem i kontroli zarządczej.
2. Występuje niewielkie powiązanie między systemami kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych a przepisami prawa regulującymi jej organizację i funkcjonowanie.
3. Dokonywanie modyfikacji w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, bez wcześniejszego monitorowania i oceny dotychczasowych rozwiązań (brak takiego działania jest przeciwstawne do filozofii kontroli zarządczej, skupiającej się na ciągłym doskonaleniu organizacji).
4. W niektórych instytucjach występowały deficyty znajomości procedur kontroli zarządczej, nie prowadzono również odpowiednich szkoleń w tym zakresie.
5. Nie dokumentowano działań monitorowania oraz oceny przyjętych zasad kontrolnych – roczne dokonanie oceny działań, obowiązkowe jest w jednostkach samorządu terytorialnego, z kolei składanie oświadczeń jest jedynie zalecane i nie ma takiego obowiązku wynikającego z przepisów prawa.
6. W niektórych jednostkach nie został wdrożony kompleksowy system zarządzania ryzykiem – zadania te były wykonane fragmentarycznie.
7. Analiza ryzyka było często dokonywana bez powiązania z celami organizacji, czyli prezentowane poziomy ryzyka nie odpowiadały realnym zagrożeniom.
8. Wprowadzone rozwiązania organizacyjne w małym stopniu pokrywały się z zaproponowanymi standardami kontroli zarządczej.

Powyższe wnioski, nie odnoszą się do wszystkich badanych jednostek sektora finansów publicznych, ale są to najczęściej występujące nieprawidłowości, które pojawiają się przy funkcjonowaniu systemu kontroli zarządczej. Wskazując nieprawidłowości przy implementacji i funkcjonowaniu systemu kontroli zarządczej, warto również zwrócić uwagę na aspekty pozytywne. Jednym z wielu efektów prawidłowo wdrożonego systemu „powinno być zmniejszenie naruszeń przez kierownictwo i pracowników organizacji publicznych dyscypliny finansów publicznych” (Dobrowolski, 2017). Jak wynika ze sprawozdań przedstawionych przez Głównego Rzecznika Dyscypliny Finansów Publicznych, każdego roku zmniejsza się liczba zawiadomień o naruszeniu dyscypliny finansów publicznych - w 2011 roku

otrzymano 3177 zgłoszeń, z kolei w 2016 roku – 2142 zgłoszenia (Sprawozdania GRDFP, 2011 i 2016). Ponadto zwrócono uwagę, że w większości badanych instytucji zaobserwowano wzmocnienie nadzoru nad realizacją celów i zadań jednostki.

W polskim sektorze publicznym, system kontroli zarządczej funkcjonuje stosunkowo krótko. Praktyka pokazuje, że pewne kwestie organizacyjne muszą zostać zmodyfikowane. Elastyczność procedur związanych z wdrożeniem kontroli zarządczej sprawia, że kierownicy jednostek mają ogromny wybór metod i narzędzi, dzięki którym może ona sprawnie funkcjonować. Wskazane powyżej nieprawidłowości dowodzą również, że wraz z wprowadzaniem kontroli zarządczej, zwiększył zakres obowiązków głównie kadry zarządzającej. Ponadto w instytucjach publicznych, istnieje konieczność tworzenia dodatkowych procedur bezpośrednio związanych z kontrolą zarządczą.

Zaprezentowane wyniki badań z całą pewnością nie wyczerpują tematu, dlatego autorka rekomenduje prowadzenie dalszych badań dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych.

Wnioski

Kontrola zarządcza jest rozwiązaniem elastycznym, zarówno pod względem prawnym jak i organizacyjnym. Jednym z jej głównych założeń jest ciągle doskonalenie jednostki. Warto podkreślić, że wdrożenie kontroli zarządczej powinno być odpowiednio zaprojektowane, a jej funkcjonowanie musi być ciągle monitorowane. Na etapie planowania należy uwzględnić cechy charakterystyczne dla danej organizacji, m.in. formę prawną i strukturę organizacyjną. Bez wątpienia prawidłowa implementacja i funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej jest wyzwaniem zarówno dla menedżerów sektora publicznego, ale i pracowników, którzy biorą udział w osiąganiu celów jednostki. Z przeprowadzonych badań wynika, że system kontroli zarządczej wymaga ciągłego udoskonalania. Niezbędne jest zaangażowanie kadry kierowniczej i właściwe przeszkolenie pracowników, którzy kontrolę zarządczą powinni pojmować jako środek profilaktyczny, zapobiegający nieprawidłowościom oraz narzędzie służące do osiągania celów oraz doskonalenia procesu, jakim jest zarządzanie.

Bibliografia

Adekwatność i efektywność systemu kontroli zarządczej w wybranych jednostkach administracji rządowej, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,8392,vp,10458.pdf>, data dostępu: 20.01.2019.

Dobrowolski Z. (2017) *Prolegomena epistemologii oraz metodologii kontroli zarządczej*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ.

Dyczkowska J. I T. Dyczkowski (2014) „Organizacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego – wyniki badań empirycznych”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 344, s. 94-109.

Funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego ze szczególnym uwzględnieniem audytu wewnętrznego, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/wyniki-kontroli-nik/kontrola,8628.html>, data dostępu: 20.01.2019.

Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

Majsterkiewicz I. (2010) *Instrukcja kontroli dokumentów*. Gdańsk: Wydawnictwo dla biznesu.

Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej i prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=1680bd01-9a3f-4852-b69d-f722bfba78a5&groupId=764034, data dostępu: 19.01.2019.

Sawicki K. (2013) „Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych i podmiotach gospodarczych”, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/61-2013/FRFU-61-t1-81.pdf, data dostępu: 20.01.2019.

Sprawozdanie z działalności Głównego Rzecznika Dyscypliny Finansów Publicznych i rzeczników dyscypliny finansów publicznych w 2011 roku, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=597cc6de-f6d7-4f09-9ac3-63c12eaad31b&groupId=764034, data dostępu: 17.01.2019.

Sprawozdanie z działalności Głównego Rzecznika Dyscypliny Finansów Publicznych i rzeczników dyscypliny finansów publicznych w 2016 roku, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=247c1b14-4f78-4d24-990c-443660061032&groupId=764034, data dostępu: 20.01.2019.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 1240).

Winiarska K. (2016) „Ocena realizacji celów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych – wyniki badań ankietowych”, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 86/142, s. 53-74.

Specyfika przywództwa edukacyjnego – tworzenie i wdrażanie koncepcji pracy szkoły na podstawie analizy przypadku

Anna Hesse-Gawęda

Współczesne przywództwo edukacyjne wymaga od dyrektorów znacznie więcej niż jedynie administrowania lub egzekwowania dyscypliny. Obecnie oczekuje się, aby dyrektorzy byli doskonałymi konstruktorami, którzy potrafią kształtować wizję sukcesu wszystkich uczniów przy jednoczesnym pielęgnowaniu przywództwa wśród innych członków tworzących społeczność szkolną (Mendels, Mitgang, 2013). Artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych prowadzonych w nurcie humanistycznym w celu poznania i wprowadzenia zmian wpływających na poprawę sprawowania funkcji dyrektora w tworzeniu koncepcji pracy szkoły prowadzącej do osiągnięcia wizji (Kostera, 2015). Szkoła podstawowa, w której przeprowadzone zostały badania, posłużyła jako konkretny przypadek opisujący w jaki sposób tworzona jest koncepcja pracy szkoły. Podjęta próba zrozumienia zachodzących zjawisk poprzedzona założeniami i oczekiwaniami w trakcie badań ewaluowała. Opiswane studium przypadku można traktować jako metodę edukacyjną (Kostera, 2011).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 roku w sprawie nadzoru pedagogicznego nałożyło na każdą szkołę obowiązek tworzenia i realizacji koncepcji pracy, która ukierunkowana jest na rozwój ucznia, uwzględniając środowisko, w którym funkcjonuje (Załącznik do Rozporządzenia z dnia 6 sierpnia 2015). Oddalono dotychczasowe wymaganie tworzenia koncepcji pracy, jedynie przez kandydata ubiegającego się w drodze konkursu o stanowisko dyrektora szkoły. Jeśli jednak, koncepcja pracy przedstawiona podczas konkursu zostanie w pełni zaakceptowana przez organ prowadzący, nadzorujący, radę rodziców i radę pedagogiczną wówczas może być realizowana w określonej placówce (Elsner, 2012). Należy pamiętać, że koncepcja jest zbiorem wspólnych wartości i celów oraz sposobów ich

osiągania, która realizowana jest przy współpracy wszystkich członków tworzących społeczność szkolną, a nie tylko jednej osoby – dyrektora szkoły.

Koncepcja pracy szkoły nie jest dokumentem formalnoprawnym (Wlazło, 2015) a tworzenie jej powinno być poprzedzone diagnozą potrzeb, działalności oraz analizą oczekiwań dotyczących szkoły. Rozporządzenie nie narzuca jednakowej formy tworzenia koncepcji pracy szkoły. Pozostawia przestrzeń i prawo do podejmowania autonomicznych decyzji dotyczących sposobu wypełniania wymagania. To dyrektor wraz z radą pedagogiczną stając się osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie koncepcji decydują o czasie realizacji, który może być zaplanowany na rok, dwa lata lub pięć lat. Istotny jest fakt, że koncepcja pracy może a nawet powinna być modyfikowana i dostosowywana do aktualnych potrzeb środowiskowych. Założenia powinny być użyteczne, realne oraz spójne z wewnętrznymi dokumentami obowiązującymi w szkole.

Wizja, misja i strategia

Założenia koncepcji pracy szkoły powinny dotyczyć rozwoju dziecka, celów edukacyjnych oraz działań podejmowanych w kierunku osiągnięcia zamierzeń. Głównymi składowymi koncepcji pracy szkoły są wartości z których wyłania się wizja i misja prowadzące do priorytetowych kierunków działań i rozwoju (Elsner, 2012).

Istotnym elementem koncepcji pracy jest wizja (Wlazło, 2015) jako strategia realizowana przez grupę refleksyjnych specjalistów (Kołodziejczyk, 2011). Powinna być ona na tyle atrakcyjna, aby inspirować i motywować wszystkich pracowników do działania. Wizja łączy teraźniejszość z przyszłością nie koncentrując się jedynie na bieżących problemach, ale systematycznie przygotowując się na przyszłość (Brecken, 2004). Opracowywana jest z pełnym zaangażowaniem, odpowiedzialnością i rzetelnością ze względu na fakt, że to od niej zależy przyszłość organizacji szkolnej. Włączanie w proces tworzenia wizji wszystkich członków tworzących społeczność szkolną, ułatwia identyfikację z koncepcją pracy. Działanie to sprzyja realizacji wszystkich zamierzonych celów. Tworząc wizję można posłużyć się schematem odpowiedzi na pytania (wykres 1) pamiętając, aby weryfikować działania i na tej podstawie wyznaczać nowe kierunki działalności (Foremski, 2013).

Wykres 1. Pytania ułatwiające tworzenie wizji organizacji szkolnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Foremski (2013), *Nowoczesny dyrektor w szkole*, Wydawnictwo Eko – Tur, Warszawa.

Wizja, niejednokrotnie staje się motorem do rozwoju organizacji dzięki ludziom, którzy w niej pracują (Wlazło, 2015). To właśnie wizja daje poczucie wspólnoty i gwarancji spójności jej różnorodnych działań. Współdzielenie wizji wytwarza poczucie współodpowiedzialności oraz łączy wszystkich członków organizacji wspólnymi aspiracjami (Senge, 2012). Wizja, w szkolnictwie, skupia się na dobru każdego dziecka a nakreślona sylwetka absolwenta wyłoniona jest w drodze procesu szkolnego wychowania.

Równie ważną składową koncepcji pracy szkoły jest misja. Jest to powszechnie przedstawiona postawa jaką reprezentuje dana szkoła przez co staje się poważnym partnerem do rozmów (O’hanley, 2015). Dzięki niej budowana jest wewnętrzna integracja oraz poczucie tożsamości grupowej pracowników. Misja to nic innego jak cel organizacji, który stanowi podstawę jej strategii (Foremski, 2013). Określa najważniejsze wartości jakimi kieruje się szkoła. Nie powinna być zbyt często zmieniana. Zazwyczaj składa się z dwóch części: podstawowej wartości jako wskazówki organizacji i podstawowego celu (Brecken, 2004).

Tworzenie wizji i misji odbywa się w kontekście konkretnej szkoły uwzględniając środowisko lokalne a wszelkie działania poprzedzane są analizą potrzeb i możliwości wewnętrznych oraz zewnętrznych szkoły. To z kolei reguluje działania nauczycieli, uczniów, rodziców oraz instytucji związanych ze środowiskiem lokalnym (Łuczyński, 2011). Ważna jest świadomość, że wizja

nieustannie ewoluuje, podczas gdy misja pozostaje stosunkowo stała, utrzymuje stabilność organizacji podczas zmian oraz prowadzi strategicznie do podejmowania decyzji rzutujących na przyszłość. Aby działania były efektywne muszą zostać opracowane strategie, czyli ogólne plany działania. Są one niezbędne do osiągnięcia zamierzonych celów (Brecken, 2004).

Badanie myślenia dyrektorów szkoły podstawowej dotyczącej tworzenia koncepcji pracy

W celu sprawdzenia zamierzeń dotyczących tworzenia i realizacji koncepcji pracy szkoły, w maju przeprowadzono badanie ankietowe. Dane zostały pozyskane od obecnego dyrektora szkoły, który swoją kadencję kończy z dniem 31 sierpnia 2017 roku oraz z osobą powołaną w drodze konkursu do objęcia stanowiska dyrektora szkoły z dniem 1 września 2017 roku. Obie osoby są pracownikami tej samej szkoły (tabela 1). Zadaniem respondentów było ustosunkowanie się do 14 pytań, gdzie 11 pytań było otwartych i 3 pytania były zamknięte.

Pytania dotyczyły kompetencji w tworzeniu koncepcji pracy szkoły, czerpanych inspiracji, czasu realizacji oraz angażowania rady pedagogicznej, rady rodziców oraz środowiska lokalnego do realizacji założeń. Badani zostali poproszeni o ustosunkowanie się do możliwości realizacji koncepcji pracy.

Tabela 1. Badani respondenci

	PLEĆ	WIEK	TYP SZKOŁY	LICZBA UCZNIÓW W SZKOLE	STAŻ PRACY na stanowisku dyrektora i vice-dyrektora
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017r.	Kobieta	Powyżej 60 lat	Podstawowa	300-500	11-15 lat
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017r. obecnie vice-dyrektor	Kobieta	51-60 lat	Podstawowa	300-500	6-10 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Wyniki badań

W zebranych materiale znajduje się 28 odpowiedzi, które ukazują schemat tworzenia i wdrażania koncepcji pracy szkoły. Poniższe tabele przedstawiają wyniki badań przeprowadzonych w szkole.

Tabela 2. Odpowiedzi wskazane przez dyrektora i vice-dyrektora szkoły w pierwszym i drugim pytaniu

Badani respondenci	Kiedy tworzyła Pani koncepcję pracy szkoły?	Na jaki okres czasu przewidziana jest koncepcja pracy w Pani placówce?
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017 r.	W 2012 roku	Na 5 lat 2012 - 2017
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017 r. obecnie vice-dyrektor	W kwietniu 2017 roku	Na 5 lat 2017 - 2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Z udzielonych odpowiedzi wynika, że obecny dyrektor i przyszły dyrektor szkoły podstawowej koncepcje pracy opracował na 5 lat. Dyrektor obecny stworzył koncepcję w czasie, kiedy sprawował funkcje dyrektora szkoły, natomiast przyszły dyrektor koncepcję pracy opracował przed przystąpieniem do konkursu w celu objęcia stanowiska dyrektora szkoły, w której jest zatrudniony.

Tabela 3. Odpowiedzi wskazane przez dyrektora i vice-dyrektora szkoły w trzecim i czwartym pytaniu

Badani respondenci	Skąd czerpała Pani inspiracje do tworzenia koncepcji pracy szkoły?	Czy uczestniczyła Pani w szkoleniu dotyczącym: Jak tworzyć koncepcje pracy szkoły?
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017 r.	Koncepcja powstała na skutek analizy potrzeb, wyników ewaluacji zewnętrznej prowadzonej w 2011 roku, wniosków z nadzoru pedagogicznego.	Tak
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017 r. obecnie vice-dyrektor	Inspiracją była wizja i misja szkoły. Wyznaczone priorytety!	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Wyniki uzyskane w pytaniu trzecim wskazują, że dyrektor obecny koncepcję pracy szkoły tworzył na podstawie danych pozyskanych z ewaluacji i autoewaluacji. Przyszły dyrektor opierał się na wiedzy pochodzącej z obowiązującej i realizowanej misji i wizji szkoły, co może okazać się niewystarczającymi informacjami dotyczącymi specyfiki funkcjonowania tejże szkoły w środowisku lokalnym. Obie Panie brały czynny udział w szkoleniu dotyczącym pisania koncepcji pracy szkoły.

Tabela 4. Odpowiedzi wskazane przez dyrektora i vice-dyrektora szkoły w piątym pytaniu

Badani respondenci	Jakie autonomiczne działania, dotyczące realizacji koncepcji pracy, podejmowane są w placówce, którą Pani kieruje?
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017 r.	Brak odpowiedzi
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017 r. obecnie vice-dyrektor	Ewaluacja wewnętrzna, zakup pomocy dydaktycznych, sprzętu audiowizualnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Obecny dyrektor nie wskazał działań podejmowanych w drodze realizacji koncepcji pracy. Może wynikać to z braku zrozumienia pytania lub z braku podejmowanych działań w tym zakresie. Przyszły dyrektor przewiduje dokonywać ewaluację wewnętrzną jako działanie w ramach realizacji koncepcji pracy. Przewiduje, również, zakupić pomoce dydaktyczne oraz sprzęt audiowizualny.

Tabela 5. Odpowiedzi wskazane przez dyrektora i vice-dyrektora szkoły w szóstym i siódmym pytaniu

Badani respondenci	Czy rada pedagogiczna uczestniczy w tworzeniu koncepcji pracy szkoły, którą Pani zarządza?	Czy przewiduje Pani powołanie zespołu zadaniowego do realizacji koncepcji pracy szkoły?
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017 r.	Tak	Tak - koncepcja pracy szkoły realizowana jest przez wszystkich członków rady pedagogicznej.
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017 r. obecnie vice-dyrektor	Tak	Tak – zespoły przedmiotowe, zespoły wychowawcze, zadaniowe i akcyjne zgodne z wyznaczonymi zadaniami do realizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Analizując wypowiedź można wnioskować, że obecny i przyszły dyrektor angażuje radę pedagogiczną do tworzenia i realizacji koncepcji pracy szkoły. Przyszły dyrektor wymieni konkretne zespoły, które zamierza powołać od 1 września 2017 roku i są to: zespoły przedmiotowe, zespoły wychowawcze, zadaniowe i akcyjne zgodne z wyznaczonymi zadaniami do realizacji.

Tabela 6. Odpowiedzi wskazane przez dyrektora i vice-dyrektora szkoły w ósmym pytaniu

Badani respondenci	Realizując koncepcję pracy, na co zwraca Pani szczególną uwagę?
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017 r.	Szczególną uwagę zwracam na systematyczność jej realizacji oraz dążę do wyznaczonego celu przy zaangażowaniu społeczności szkolnej i współpracy z partnerami.
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017 r. obecnie vice-dyrektor	Dążenie do realizacji wizji i misji szkoły, współpraca ze środowiskiem lokalnym, realizacja działań priorytetowych, uświadomienie nauczycielom potrzeb i celowości zmian.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Rozpatrując odpowiedzi obecny dyrektor szczególną uwagę zwraca na systematyczność i realizację celów przy współpracy ze społecznością szkolną oraz partnerami. Przyszły dyrektor dąży do realizacji misji i wizji, również, przy współpracy ze środowiskiem lokalnym. Przyszłemu dyrektorowi zależy na uświadomieniu celowości i potrzeb zmian jakie mają nastąpić od 1 września 2017 roku.

Tabela 7. Odpowiedzi wskazane przez dyrektora i vice-dyrektora szkoły w dziewiątym pytaniu

Badani respondenci	Czy przewiduje Pani modyfikację koncepcji pracy szkoły?
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017 r.	Tak, ponieważ w ciągu kilku lat zmieniają się realia i potrzeby szkoły i wszystkich jej podmiotów.
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017 r. obecnie vice-dyrektor	Tak, ponieważ czekają nas zmiany systemowe, programowe, trzeba będzie się dostosować do otaczającego świata.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Zebrane dane wykazują, że obecny i przyszły dyrektor szkoły modyfikują koncepcję pracy szkoły tak, aby uwzględniać ciągle zmieniającą się rzeczywistość. Ważne staje się umiejętne funkcjonowanie oraz dostosowywanie potrzeb do realiów.

Tabela 8. Odpowiedzi wskazane przez dyrektora i vice-dyrektora szkoły w dziesiątym i jedenastym pytaniu

Badani respondenci	Co według Pani w koncepcji pracy szkoły jest nierealne do wykonania?	Czy dostrzega Pani elementy zupełnie nieużyteczne w koncepcji pracy szkoły, którą Pani kieruje?
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017 r.	Treści zawarte w koncepcji pracy szkoły są realne do wykonania z założenia.	Nie dostrzegam takich elementów.
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017 r. obecnie vice-dyrektor	Wszystko jest do zrealizowania przy zaangażowaniu wszystkich pracowników szkoły, współpracy z rodzicami, Radą Dzielnicy, Organem Prowadzącym, środowiskiem lokalnym.	Nie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Z danych wynika, że wszystkie treści zawarte w koncepcji pracy szkoły są do zrealizowania. Obecny dyrektor podkreśla, że wynika to z samego założenia koncepcji. Znajduje się tam tylko to, co jest realne do zrealizowania. Przyszły dyrektor zwraca uwagę, że wszystko można osiągnąć wówczas, kiedy działa się wspólnie. Nikt z badanych nie dostrzega elementów, które zostały umieszczone w koncepcji, jako nieużytecznych.

Tabela 9. Odpowiedzi wskazane przez dyrektora i vice-dyrektora szkoły w dwunastym i trzynastym pytaniu

Badani respondenci	Czy prowadzi Pani debatę dotyczącą tworzenia koncepcji pracy szkoły z:		Czy uwzględniła Pani wnioski, postulaty podczas prowadzonej debaty dotyczącej tworzenia koncepcji pracy szkoły?	
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017 r.	Nauczycielami	Nie	Nauczycieli	Nie
	Uczniami	Nie	Uczniów	Nie
	Rodzicami	Nie	Rodziców	Nie
	Środowiskiem lokalnym	Nie	Środowiska lokalnego	Nie
				Nie prowadzę debaty, lecz konsultację, analizę potrzeb indywidualnych i zbiorowych.
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017 r. obecnie vice-dyrektor	Nauczycielami	Koncepcja pracy zostanie przedstawiona we wrześniu 2017 roku i poddana dyskusji.	Nauczycieli	Tak
	Uczniami		Uczniów	Tak
	Rodzicami		Rodziców	Tak
	Środowiskiem lokalnym		Środowiska lokalnego	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Patrząc na dane dotyczące prowadzonych debat z radą pedagogiczną, uczniami, rodzicami i środowiskiem lokalnym można zauważyć, że obecny dyrektor szkoły nie podejmuje czynności w tym zakresie a przyszły deklaruje przedstawienie koncepcji pracy podczas wrześniowych obrad rady pedagogicznej i poddanie jej dyskusji. Obecny dyrektor podkreśla, że prowadzi konsultacje oraz analizę potrzeb bieżących natomiast przyszły dyrektor zamierza uwzględniać wnioski i postulaty podczas prowadzonych konsultacji dotyczących koncepcji pracy szkoły.

Tabela 10. Odpowiedzi wskazane przez dyrektora i vice-dyrektora szkoły w czternastym pytaniu

Badani respondenci	Jakie ostatnie wnioski/postulaty wysunięte przez radę pedagogiczną, rodziców, uczniów i środowisko lokalne było uwzględnione w tworzeniu koncepcji pracy szkoły?	
Obecny dyrektor szkoły do 31 sierpnia 2017 r.	Nauczyciele	Brak odpowiedzi
	Uczniowie	
	Rodzice	
	Środowisko lokalne	
Przyszły dyrektor szkoły, od 1 września 2017 r. obecnie vice-dyrektor	Nauczyciele	Remont drogi wokół szkoły – miejsca parkingowe dla pracowników.
	Uczniowie	Koła zainteresowań dla uczniów starszych klas. Wprowadzenie doradztwa zawodowego.
	Rodzice	Wprowadzenie dziennika elektronicznego.
	Środowisko lokalne	Współpraca z wyższymi uczelniami - uczestniczenie w wykładach, warsztatach organizowanych na terenie szkoły.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy kwestionariusza ankiety.

Jak można zauważyć obecny dyrektor nie podjął próby odpowiedzi na zadane pytanie. Przyszły dyrektor przedstawił konkretne wnioski/postulaty, które uwzględnił podczas tworzenia koncepcji pracy szkoły. Uwzględniając postulaty nauczycieli, zamierza zadbać o komfort pozostawianych aut służących jako środek transportu z domu do pracy i z pracy do domu. Pamiętając o uczniach planuje stworzyć różnego rodzaju koła zainteresowań. Dbając o rodziców, ich wygodny i szybki dostęp do informacji dotyczącej postępów edukacyjnych dziecka, zamierza wprowadzić dziennik elektroniczny. Współpracując ze środowiskiem lokalnym przewiduje nawiązać kontakt ze szkołami wyższymi.

Wnioski

Tworzenie koncepcji pracy szkoły nie jest łatwym zadaniem. Wymaga szeregu działań uwzględniając potrzeby wszystkich członków tworzących społeczność szkolną. Umiejętne dostosowywanie wymagań do ciągle zmieniającej się rzeczywistości mobilizuje do elastyczności, kreatywności i umiejętnego przewidywania nie tylko osoby pełniące funkcję kierowniczą w placówce oświatowej, ale wszystkich jej interesariuszy. Należy pamiętać, że sprecyzowanie celów i zadań bezsprzecznie sprzyja i pomaga procesom uczenia się zachodzącym w szkole (O’hanley, 2015).

Posiadanie koncepcji pracy szkoły wpływa na skuteczność działań, które stają się punktem odniesienia w procesie decyzyjnym. Usystematyzowanie i rozłożenie zadań w czasie ułatwia koncentrację na kluczowych celach. Czynności te prowadzą to do spójnej działalności wszystkich osób tworzących społeczność szkolną kreując pozytywny wizerunek szkoły w środowisku lokalnym (Elsner, 2012).

Bibliografia

Brecken, D. (2004) „Leadership Vision and Strategic Direction”, *The Quality Management*, Vol. 30, N.1, pp.5-7.

Elsner, D. (2012) „Koncepcja pracy szkoły. Nowe rozwiązania dla starych problemów”, w: G. Mazurkiewicz (red.) *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 361-373.

Foremski, A. (2013), *Nowoczesny dyrektor w szkole*. Warszawa: Wydawnictwo Eko-Tur.

Kołodziejczyk, J. (2011) „Wymagania wobec szkół i obszary ewaluacji”, w: G. Mazurkiewicz (red) *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 91-100.

Kostera, M. (2011) „Wstęp. Badania etnograficzne organizacji”, w: M. Kostera (red.) *Etnografia organizacji.: Badania polskich firm i instytucji*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Kostera, M. (2015) „Wstęp”, w: M. Kostera (red.) *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO.

Łuczyński, J. (2011) *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Mendels, P. i L. D. Mitgang, (2013) „Creating STRONG PRINCIPALS”, *Educational Ducational Leadership*, April 2013, pp. 22-29.

O'hanley, H. (2015) „Creating a Mission Statement”, *Arts & Activities*, Vol. 157, Issue 4, pp. 11-12.

Senge, P. M. (2012) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna.

Wlazło, S. (2015) „Jak budować koncepcję pracy szkoły?”, w: G. Mazurkiewicz (red.) *Jak budować dobrą szkołę? Potencjał i bariery ewaluacji w oświacie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 211-214.

Załącznik do Rozporządzenia z dnia 6 sierpnia 2015 w sprawie wymagań wobec szkół i placówek, obowiązujący od 1 września 2015 r.

Znaczenie wartości centralnych w procesie zarządzania organizacjami ochrony zdrowia

Bożena Freund

Badania społeczne z 2015 roku wykazały, że zdrowie w opinii 66% Polaków jest dla nich absolutnie najważniejszą wartością w życiu (GUS, 2015); ważniejszą niż szczęście rodzinne czy miłość (Dorczak i Freund, 2017, s. 7582). Samo zdrowie, według Światowej Organizacji Zdrowia, definiuje się jako stan fizycznego, psychicznego i społecznego dobrego samopoczucia. Ponadto zdrowie „postrzegane jest jako istotny zasób w życiu codziennym jednostki (...). Obok bogactwa i mądrości jest głównym zasobem, a zarazem cennym walorem. Dobre zdrowie, ujmowane w wymiarze kapitału inwestycyjnego, pozwala człowiekowi m. in. na rozwój osobowości i samorealizacji, a w następstwie na odgrywanie pełniejszych ról w życiu prywatnym i zawodowym” (Dobrzański, 2010, s. 106).

Widać zatem, że dla Polaków zdrowie jest najcenniejszą wartością, tym bardziej niepokojące są inne badania, które wykazują silne niezadowolenie społeczne z opieki zdrowotnej. Badania Europe Assistance wskazują, że w opinii Polaków największe problemy krajowego systemu ochrony zdrowia to: długi czas oczekiwania na leczenie (90% wskazań), nierówny dostęp do opieki zdrowotnej (73% wskazań), wzrost bezpośrednich kosztów ponoszonych przez jednostki na rzecz opieki zdrowotnej (67% wskazań) oraz błędy medyczne (66% wskazań) (Bromber i in., 2015, s. 126).

Pojawia się więc pytanie, w jaki sposób można zaradzić kiepskim opiniom na temat polskiego systemu opieki zdrowotnej? To znaczy, w jaki sposób można usprawnić zarządzanie organizacjami ochrony zdrowia? Odpowiedź może pojawić się rozpatrując niniejszy problem przez pryzmat zarządzania humanistycznego. Przede wszystkim warto dotrzeć do trzonu organizacji: do jej kultury, a bardziej szczegółowo: do wartości profesjonalnych wyrażanych w postawach lekarzy i pielęgniarek, ponieważ to ich działania bezpośrednio wpływają na kształtowanie się relacji pacjent-świadczyciel i tym samym mają wpływ na jakość usług medycznych oraz zadowolenie pacjentów.

Zatem artykuł ten stanowi zarówno analizę dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie wartości profesjonalnych w publicznych jednostkach opieki zdrowotnej, jak i studium przypadku w zakresie wartości centralnych lekarzy jednego z oddziałów klinicznych w południowej Polsce. W ramach studium przypadku dokonałam obserwacji nieuczestniczącej ukrytej oraz analizy przestrzeni, przeprowadziłam także wywiad z kierownikiem oddziału. Zatem celem artykułu jest ukazanie znaczenia wartości centralnych w organizacjach ochrony zdrowia dla zarządzania nimi w imię wspólnego, społecznego dobra.

Specyfika kultury organizacyjnej polskich instytucji ochrony zdrowia

Publiczne jednostki opieki zdrowotnej są organizacjami wyjątkowymi nie tylko ze względu na charakter świadczonych usług. Liczni autorzy (Shortell, Kaluzny, 2001; Kautsch, 2015) określają organizacje opieki zdrowotnej jako niepowtarzalne i odmienne w porównaniu z klasycznymi przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk. Wśród różnic dotyczących zarządzania niniejszymi instytucjami wskazują między innymi na takie aspekty jak to, że w przypadku organizacji medycznych:

- „normowanie i pomiar wyników pracy jest trudniejszy,
- praca jest zróżnicowana i kompleksowa,
- większość prac ma charakter natychmiastowy i nie dają się one odłożyć na później,
- praca pozwala na niewielką tolerancję niejednoznaczności czy błędu,
- czynności w pracy są wysoce niezależne od siebie i wymagają dużego stopnia koordynacji pomiędzy różnymi grupami specjalistów,
- członkowie organizacji są wysoce wyspecjalizowani i bardziej lojalni wobec swoich grup zawodowych niż organizacji,
- lekarze, tj. grupa najbardziej odpowiedzialna za generowanie usług i wydatki, są mało skutecznie kontrolowani pod względem organizacyjnym i kierowniczym,
- w wielu organizacjach opieki zdrowotnej istnieje podwójne podporządkowanie służbowe (kliniczne i administracyjne); dzieje się tak przede wszystkim w szpitalach, co stwarza problemy dotyczące koordynacji i odpowiedzialności oraz trudności wynikające z pomieszania kompetencji” (Shortell, Kaluzny, 2001, s. 32, cytowani w: Kautsch, 2015, s. 96-97).

Ta specyfika organizacji medycznych jest również doskonale widoczna w kulturze tych instytucji. Warto jednak najpierw przypomnieć, że sama „kultura organizacji odnosi się do systemu znaczeń wspólnych dla członków organizacji, odróżniającego tę organizację od innych” (Robbins, Judge, 2012, s. 355; piszą o tym też np. Becker, 1982; Schein, 1985). Rozbudowując podaną definicję można powiedzieć, że „kultura organizacyjna jest pewnym systemem, który składa się z różnych elementów, między którymi występują określone zależności. Składniki kultury organizacyjnej można podzielić na trzy rodzaje:

- wzory myślenia, dzięki którym członkowie danej grupy społecznej otrzymują kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji (należy tutaj podkreślić, że podstawą wzorów myślenia są m. in. wartości),
- wzory zachowań, dostarczające właściwych form reagowania na te zjawiska i sytuacje,
- symbole, dzięki którym następuje upowszechnienie i utrwalanie wzorów myślenia i zachowania wśród członków grupy” (Sikorski, 2012, s. 16-17).

Kultura organizacyjna polskich szpitali znacząco różni się od innych przedsiębiorstw, ponieważ instytucje zdrowotne odznaczają się specyfiką i wyjątkowością w sferze wartości oraz norm. O istocie wartości w kulturze organizacyjnej wspomina także Głowacka (2010, s. 19). Ponadto fenomenem polskich organizacji ochrony zdrowia jest wewnętrzna niejednorodność kultury organizacyjnej polegająca na napięciach i konflikcie pomiędzy subkulturami. Do najsilniejszych subkultur o zbiorowej tożsamości należą m. in. lekarze i pielęgniarki, którzy nie tak rzadko są skonfliktowani (Sułkowski i in., 2012, s. 125-127). Sikorski nakreśla, że wzory kulturowe pomocniczego personelu medycznego (m. in. pielęgniarek) są wyraźnie przez nich uświadamiane zarówno w sferze wartości i norm, jak i zachowań. Z kolei wzory kulturowe wśród lekarzy są mniej wyraziste ze względu na potrzebę większej kreatywności w sztuce leczenia, choć „lekarze zwykle są w pełni świadomi podstawowych wartości i norm profesjonalnych oraz związanych z nimi wzorów zachowań” (Sikorski, 2012, s. 34), być może stąd wynikają nieporozumienia między silną kulturą zawodu pielęgniarek i lekarzy.

Tymczasem konieczne jest zintegrowanie środowiska lekarskiego i pielęgniarskiego wokół wspólnego celu jakim jest dobrostan pacjentów. Tylko działająca w symbiozie relacja na linii lekarz – pielęgniarka – szpital jest w stanie przyczynić się do sprawnego i efektywnego funkcjonowania placówki medycznej (Nowakowska i Głowacka, 2008, s. 237). Istotna jest zatem

motywacja pracowników medycznych (lekarzy i pielęgniarek), która wynika m. in. z zaangażowania organizacyjnego, co oznacza akceptację wartości i celów organizacji (Głowacka i Czajka, 2010, s. 51), które są w jakiś sposób spójne z osobistymi wartościami i celami pracowników. Równie ważna jest partycypacja w procesie zarządzania jednostką, czyli pełna odpowiedzialność pracowników za zadania, samych siebie, zespół i organizację (Baczewska-Ciupak, 2013, s. 204). Jednak podstawą tego wszystkiego są wartości profesjonalne lekarzy i pielęgniarek, uznawane i wdrażane w codzienne życie instytucji medycznych.

Rola wartości profesjonalnych w organizacjach

Warto podkreślić, że człowiek jest zarówno podmiotem wartości, jak i ich twórcą. „Tworzy wartości swej indywidualnej sfery bytu, swojego "ja" i charakteru, a więc jednostkowo rozwija się aksjologicznie i wzbogaca w swoim wnętrzu psychicznym i duchowym. Jednocześnie zaś poprzez swoją działalność zewnętrzną (...), poprzez zaangażowanie w sprawy ludzkie i poprzez oddanie, i poświęcenie przyjętym przez siebie ideałom - tworzy świat człowieka, w którym dopiero może się naprawdę duchowo rozwijać i żyć w pełni swego człowieczeństwa” (Cichoń, 1996, s. 77). Jest to istotne szczególnie w publicznych organizacjach ochrony zdrowia, gdzie znaczenie misji społecznej jest stosunkowo wysokie (w porównaniu z przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk). Aspekt (samo)rozwoju jest jeszcze istotniejszy, gdy mowa o zawodach zaufania publicznego, jakim niewątpliwie jest profesja pielęgniarki oraz lekarza.

Odnosząc się już jednak do wartości organizacyjnych to tkwią one w relacjach między ludźmi, w kulturze organizacyjnej (w sposobach działania, stylach zarządzania, realizacji misji) oraz ogólnie akceptowanych systemach wartości i norm etycznych (Baczewska-Ciupak, 2013, s. 155). Są względnie stabilne i trwałe (Robbins, Judge, 2012 s. 53; podobnego zdania są Rokeach, Ball-Rokeach, 1989; Meglino, Ravlin, 1998), ponieważ już dzieci uczone są wartości w kategoriach zero-jedynkowych. Takie uczenie się wartości w kategoriach dobre-złe, zapewnia ich względną stałość. Kiedy te wartości zostaną uszeregowane w kategoriach intensywności będzie można mówić o systemie wartości (Robbins, Judge, 2012, s. 53).

Wartości uniwersalne, które są wysoko cenione w instytucjach istotnych ze społecznego punktu widzenia, to między innymi sprawiedliwość, zaufanie,

solidarność (Bugdol, 2006, s. 9), a także uczciwość, nieustanne samodoskonalenie oraz odpowiedzialność wobec klientów, pracowników, społeczności i udziałowców (Stachowicz-Stanusch, 2004, s. 7). Wartości są ważne we właściwie każdej organizacji, ponieważ tworzą fundament zrozumienia postaw i motywacji ludzi oraz wywierają wpływ na percepcje. Wartości wywierają też wpływ na postawy i zachowania (Robbins, Judge, 2012, s. 54). Same postawy to „oceny (pozytywne albo negatywne) przedmiotów, ludzi lub zdarzeń” (Robbins, Judge, 2012, s. 90). Postawy te wpływają na zachowania członków organizacji.

Dużą rolę w procesie tworzenia i stosowania wartości oraz propagowania pewnych postaw w organizacji, pełni osoba odpowiedzialna za zarządzanie. Otóż menedżerowie najwyższych szczebli organizacji, posiadający cechy przywódcze, mają możliwość kreowania świata wartości (Balicki, 2003, s. 50, cytowany w: Baczevska-Ciupak, 2013, s. 153). Celem menedżera jest sprawne i skuteczne zarządzanie organizacją, jednak, aby zrealizował te zadania musi on odpowiednio zmotywować swój zespół, żeby osiągał jak najlepsze wyniki. Aspekt motywacyjny jest o tyle znaczący, ponieważ formowanie wysokich, a jednocześnie realistycznych aspiracji i ambicji człowieka ma bardzo istotne znaczenie ze względu na to, że wyższy poziom aspiracji często zapewnia wyższe osiągnięcia (Konstańczak, 2003, s. 76, cytowany w: Baczevska-Ciupak, 2013, s. 151). Trzeba tutaj wyraźnie podkreślić, że zarządzanie ludźmi, ich potencjałem i możliwościami, powinno nieustannie odwoływać się do wartości i etyki, a sam menedżer powinien być doskonałym przykładem wyrażając swoją postawą, zachowaniem i działaniem, najważniejsze, uniwersalne, obowiązujące w instytucji, wartości. Menedżer powinien również bardzo świadomie zarządzać przez wartości. Ten proces, według Kena Blancharda, składa się z trzech faz. Menedżer powinien najpierw sprecyzować swoją misję, cele i wartości, następnie je propagować i ostatecznie dostosowywać do nich swoje codzienne działania (Blanchard, 1998, s. 35). Bardzo pomocna w tym procesie może okazać się tak zwana inteligencja moralna, która opiera się na czterech głównych zasadach: uczciwości, odpowiedzialności, empatii i wybaczeniu (Baczevska-Ciupak, 2013, s. 158). Pożądane jest, aby w szczególności osoby decyzyjne, osoby zarządzające na najwyższym szczeblu organizacji odpowiedzialnej społecznie, posiadały i stale doskonaliły ten typ inteligencji dla dobra instytucji, jej pracowników i całego społeczeństwa.

Gdyż „zarządzanie poprzez wartości nie przemija wraz z osiągnięciem wyznaczonych celów, stanowi sposób na życie oraz zapewnia ciągłość i trwałość organizacji” (Baczewska-Ciupak, 2013, s. 158). Łukasz Gawęł pisze jeszcze dosadniej, że „bez względu na to, w jaki sposób będziemy definiować wartości, muszą być one postrzegane jako konstytutywny składnik zarządzania, nie jego element, ale istotny pierwiastek, wdrukowany w jego najgłębsze struktury. Chodzi więc nie tyle o teorię zarządzania poprzez wartości (...), ile ostałą obecność, restytucję autotelicznych wartości w mentalnej przestrzeni zarządzania” (Gawęł, 2015, s. 172).

Znaczenie wartości profesjonalnych w zarządzaniu organizacjami ochrony zdrowia

Realizacja idei dobra wspólnego (tak istotnego w publicznych organizacjach ochrony zdrowia) jest możliwa wyłącznie wtedy, gdy ludzkie aspiracje i potrzeby są tożsame z kierunkiem, w którym podąża organizacja. Kierunek ten wyznacza przywódca (Baczewska-Ciupak, 2013, s. 157), który powinien mieć świadomość specyfiki zawodu lekarza i pielęgniarki.

Szczególnie w przypadku jednostek medycznych trafne są słowa, że „pracę wykonują ludzie dla ludzi. Nie ma chyba żadnych innych zawodów tak blisko związanych z tożsamością człowieka niż obowiązki, jakie człowiek wykonuje dla drugiego człowieka. To pewnego rodzaju przesłanie, które na stałe jest wkomponowane w codzienną pracę szpitala” (Brzezińska, 2010, s. 151), dlatego tak ważne są wartości profesjonalne kadry medycznej (głównie lekarzy i pielęgniarek). Istotny jest również etos, czyli „pewien zespół zachowań charakteryzujących określoną grupę, a wyznaczanych przyjętą w nich hierarchią wartości, przy czym wierzy się na ogół, że w tych wartościach da się odszukać jakąś dominantę, jakiś poziom główny, z którego dadzą się wyprowadzić wartości pochodne” (Ossowska, 1986, s. 256).

Wyniki badań Bożeny Freund i Jakuba Kołodziejczyka (2013) wykazały, że dla pielęgniarek najważniejszy jest dobrostan pacjenta, choć znaczące są także pozytywne relacje w zespole pielęgniarskim oraz wiedza i umiejętności. Zatem struktura wartości profesjonalnych pielęgniarek jest złożona z wartości centralnej (dobrostan pacjenta) oraz wartości uzupełniających, ale również istotnych w hierarchii (relacje w zespole oraz wiedza i umiejętności). Zatem u pielęgniarek dominuje altruizm, który sprawia, że dobro innych (tu: pacjentów) jest dla nich najważniejsze. W hierarchii wartości pielęgniarek

znajduje się także aspekt relacji panujących w miejscu pracy. Wynika to z tego, że „człowiek w pracy, oprócz zaspokojenia swoich potrzeb materialnych, szuka także realizacji potrzeb bezpieczeństwa, społecznych (przynależności), statusu czy samorealizacji. Kiedy współpracowników łączą pozytywne (życzliwe, pełne szacunku) relacje, dzięki wzajemnym wpływom społecznym zachodzącym w grupie wzrasta kreatywność całego zespołu (Głowacka i Mojs, 2013, s. 207). W konstrukcie wartości profesjonalnych pielęgniarek znajduje się również wiedza i umiejętności, które są niezbędne w tak odpowiedzialnym zawodzie.

Sprawa jest trudniejsza do jednoznacznego zdefiniowania w przypadku wartości profesjonalnych lekarzy, przy czym i tutaj (podobnie jak w przypadku pielęgniarek) profesjonalizm nie powinien być utożsamiany z umiejętnościami stricte medycznymi, ponieważ pacjent oczekuje od pracowników ochrony zdrowia znacznie więcej niż tylko rzetelnego wykonania procedury medycznej (Brzezińska, 2010, s. 67-68). Zatem także wartości profesjonalne lekarzy mają ogromne znaczenie w procesie zarządzania organizacjami ochrony zdrowia, ponieważ wpływają m. in. na satysfakcję pacjentów z procesu świadczenia usług medycznych. To, co wiadomo o wartościach profesjonalnych lekarzy to fakt przypisywania im dużego znaczenia motywacji ekonomicznej w ich pracy (Pagórski, 2013). Istotną wartością może być dla nich także pewność pracy, społeczne uznanie, prestiż zawodowy oraz szerokie możliwości rozwoju i awansu. Niewykluczony jest również altruizm i chęć niesienia pomocy cierpiącym. Model centralnych wartości profesjonalnych ważnych dla lekarzy może okazać się równie złożony, jak w przypadku pielęgniarek. Jest to istotny aspekt, zasługujący na naukowo-badawcze poznanie w celu ulepszenia systemu motywacyjnego grupy zawodowej lekarzy, a tym samym w celu usprawnienia procesów zarządzania organizacjami opieki zdrowotnej.

Wartości profesjonalne w wybranym Oddziale Klinicznym w Polsce

W celu bliższego przyjrzenia się wartościom profesjonalnym lekarzy, postanowiłam zbadać jeden, wybrany oddział kliniczny dużego szpitala w południowej Polsce. Nie zdecydowałam się na badania przekrojowe tzn. w całym szpitalu, ponieważ różnorodność i specyfika poszczególnych oddziałów może (choć nie musi) mieć wpływ na wyniki.

Wysłałam mailowe zapytanie o możliwość przeprowadzenia badań do 28 kierowników różnych oddziałów. W wiadomości wytłumaczyłam, kim jestem

i czym się zajmuję. Otrzymałam 3 odpowiedzi: jedną negatywną oraz dwie umiarkowanie pozytywne (tzn. wyrażono wstępną zgodę na badania, ale postawiono pewne warunki). Ze względów formalnych musiałam wykluczyć jeden oddział, więc pozostał jeden do zbadania. Już z samego procesu pozyskiwania jednostki (oddziału) do badania można wstępnie wnioskować, że wartością profesjonalną w oddziałach klinicznych raczej nie jest współpraca na polu zarządzanie - ochrona zdrowia. Nasuwa się więc pytanie, czy właściwe zarządzanie organizacjami ochrony zdrowia jest w ogóle możliwe, jeśli zdecydowana większość (26/28) kierowników oddziałów nie jest zainteresowana integracją medycyny/ochrony zdrowia i zarządzania...?

Badany przeze mnie Oddział jest wiodącym, wysokospecjalistycznym ośrodkiem w kraju, zajmującym się chirurgią. Na Oddziale rocznie hospitalizowanych jest około 4 500 pacjentów (w większości bardzo poważnie chorych). Rocznie udzielanych jest około 30 000 porad ambulatoryjnych i badań diagnostycznych. Oddział Kliniczny dysponuje blokiem operacyjnym z 5 salami operacyjnymi oraz samodzielnymi pracownikami. Połowę pacjentów Kliniki stanowią mieszkańcy miasta i okolic, a pozostałą część pacjenci z całej Polski (źródło: strona internetowa Oddziału Klinicznego).

27 czerwca 2017 odbyłam zapowiadzaną wizytę na wybranym Oddziale. Przed umówioną rozmową z Kierownikiem Oddziału dokonałam obserwacji nieuczestniczącej ukrytej. Pracujące tam osoby (z dużym prawdopodobieństwem) wiedziały, kim jest i co tam robię, jednak raczej nie spodziewali, że stali się obiektem mojej obserwacji. W głównym korytarzu, blisko pokoju Kierownika Oddziału i dyżurki lekarskiej, panowała dość spokojna, skupiona atmosfera pracy. Tylko pielęgniarki i sekretarka medyczna wyglądały jakby ze wszystkim się uwijały nie mając na nic czasu. Z dyżurki medycznej wyszedł lekarz w średnim wieku, z siwizną we włosach, ubrany w niebieski strój zabiegowy, by porozmawiać przez telefon. Dyskutował o redakcji czasopisma lub książki medycznej. Tłumaczył swojemu rozmówcy: „jest stała, niewielka kwota za taką pracę, za to musisz wykonać określone zadania, ale najważniejsze jest to, że masz dostęp do nowych odkryć (naukowych, medycznych), wiesz od razu co się w świecie (medycznym) dzieje”. Po drugiej stronie słuchawki prawdopodobnie zapadła zgoda na taką propozycję, bo po chwili lekarz z siwizną, dodał zdecydowanym, radosnym głosem „super, bardzo się cieszę, to będziemy w kontakcie, prześlę ci wszystko”. Po analizie tej krótkiej scenki można zauważyć, że dla tych dwóch konkretnych lekarzy istotna jest wiedza

medyczna i jak najszybszy dostęp do najświeższych doniesień naukowych z tego zakresu; pieniądze liczą się nieco mniej. O wartości wiedzy medycznej dla lekarzy tego Oddziału przekonuję się także kilkanaście minut później, gdy inny lekarz w średnim wieku, w niebieskim stroju zabiegowym i kolorowym czepku chirurgicznym, spokojnie tłumaczy młodszemu (prawdopodobnie rezydentowi) w ciemnogrnatowym stroju zabiegowym, zawilości konkretnego zabiegu medycznego. Wyglądało to tak, jakby wracali z sali operacyjnej i starszy lekarz w przyjaznej atmosferze wymiany nie tylko samych informacji, ale także pewnych dobrych praktyk, dzielił się z młodszym tajnikami medycyny. Na podstawie ich krótkiej rozmowy można wnioskować, że starszy z nich (co oczywiste) ma większą wiedzę i doświadczenie, jednak jego sposób komunikacji z młodszym jest pozytywnie mentorski, a nie paternalistyczny. Potem udało mi się jeszcze przysłuchać rozmowie dwóch dostojnych, starszych mężczyzn w białych kitlach lekarskich, którzy rozmawiali o jakiś najnowszych medycznych przesłankach naukowych, które mogą okazać się przydatne w przypadku jednego z wielu schorzeń, które leczą. Po długim czasie obserwacji wreszcie dostrzegłam lekarza-kobietę, która prowadziła rehabilitację pacjentki. Młoda Pani Doktor spokojnie, cierpliwie kroczyła obok starszej, chorej kobiety podpierającej się balkonikiem i instruowała pacjentkę, co do dalszego postępowania.

W końcu, z opóźnieniem, zostałam zaproszona do pokoju Kierownika Oddziału. W gabinecie jest dużo przestrzeni, także do siedzenia. Jest minimalistycznie, ale nawet przytulnie. Kierownik lub inna osoba zarządzająca pokój zadbała, aby było miejsce i na rozmowę służbową zza biurka, i na dyskusję mniej formalną (choć wciąż profesjonalną) przy stoliku. Z samej rozmowy wnioskuję, że Kierownik postrzega zarządzanie jako zestaw narzędzi, którymi można naprawić organizację. Gdy wyjaśniam naturę moich badań oraz obraną metodologię (jakościową, opartą na wywiadzie) – wydaje się zaskoczony i kojarzy to z psychologią oraz socjologią. Starłam się wtedy wytłumaczyć, czym jest zarządzanie humanistyczne. Po reakcji wywnioskowałam, że to dla niego zupełna nowość, której nie traktuje zupełnie poważnie. Kiedy zbieram się do rozpoczęcia właściwego badania (wywiadu standaryzowanego, nieustrukturalizowanego) zauważam wyraźną niechęć (nie pierwszy raz wśród lekarzy) wobec tej formy badawczej. Kierownik, mężczyzna przed 60 rokiem życia, energiczny, konkretny, ale przyjazny, choć znający swoją wysoką wartość, tłumaczy mi, że „my (lekarze) działamy, nie

gadamy” i dalej kontynuuje „nie mamy czasu na takie pytania, bo albo są proste i nas nudzą, bo jesteśmy bardzo inteligentnymi ludźmi, albo tak trudne, że musielibyśmy nad tym filozofować cały dzień, a na to czasu nie mamy; czas – wiadomo – jest bardzo cenny”. Dalej poleca mi sformułować pytania ankietowe, z kafeterią odpowiedzi, po czym po chwili dodaje „no ale jak pani tam poda do wyboru, że najważniejsza jest np. satysfakcja finansowa, to spora część z nas (lekarzy) tego nie zaznaczy, ale nie dlatego, że to nie jest prawda, tylko dlatego, że się nie przyzna, i takie wyniki niewiele pani powiedzą”. Zatem z jednej strony dostrzegam niechęć do odpowiadania na pytania otwarte (choć sam Profesor – Kierownik Oddziału mimowolnie w trakcie rozmowy opowiedział mi wiele o wartościach), z drugiej - metoda ankietowa, która mogłaby być trafna ze względu na cenny czas lekarzy, także w opinii Profesora wydaje się niewłaściwa. Zatem Kierownik pomimo braku zdecydowania co do formy przeprowadzania badań, wciąż niejako prowokuje mnie do badania wartości profesjonalnych lekarzy metodą wywiadu a nie ankiet, ponieważ w pewnym momencie rozmowy ze mną przyznaje, że „nie jesteśmy (jako oddział) fabryką, tu chodzi o ludzi (pacjentów), nie da się nas (lekarzy) zamknąć w pudełkach”.

Wnioski

Mimo tego, że nie udało mi się przeprowadzić dokładnie takiego wywiadu, jaki planowałam, to jednak na skutek analizy danych zastanych, obserwacji i rozmów, wywnioskowałam, że:

- dla osoby decyzyjnej (Kierownika) ważna jest skuteczność działań, a nie ich opis,
- dla większości lekarzy-mężczyzn badanego Oddziału, których udało mi się obserwować i po(d)słuchać, najważniejszą wartością jest wiedza medyczna, stałe jej aktualizowanie i poszerzanie,
- dla lekarza-kobiety (jedynej zaobserwowanej tego dnia) najważniejszy jest dobrostan pacjentki.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, na podstawie literatury oraz badań można wnioskować, że do wartości profesjonalnych istotnych z punktu widzenia zarówno lekarzy, jak i pielęgniarek można zaliczyć między innymi:

- dobrostan pacjenta – troska o jego samopoczucie, zdrowie i życie,
- pewność pracy – wartość doceniana szczególnie w obecnych warunkach braku stabilności na rynku pracy; warto tutaj podkreślić, że ze względu

na szybko postępujące choroby cywilizacyjne oraz starzenie się społeczeństwa, zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowane pielęgniarki i lekarzy specjalistów, stale rośnie,

- korzystne warunki finansowe – obecnie dotyczy głównie lekarzy specjalistów z wieloletnim doświadczeniem w zawodzie,
- uznanie społeczne i prestiż zawodowy - obecnie występuje szczególnie w przypadku profesji lekarskiej, bo choć status społeczny pielęgniarek powoli rośnie to wciąż jest znacznie niższy niż pozycja lekarzy,
- awans i możliwość rozwoju zawodowego (na poziomie klinicznym i administracyjnym) – obecnie dotyczy głównie profesji lekarskiej, ponieważ pielęgniarki, choć coraz lepiej wykształcone, wciąż mają mniejsze możliwości awansu zawodowego,
- zgodna współpraca w zespole pracowniczym – dotyczy głównie jednorodnego środowiska zawodowego (tj. odrębnie pielęgniarskiego i lekarskiego), ponieważ współpraca między środowiskami bywa utrudniona ze względu na liczne napięcia (związane m. in. z dużą rozbieżnością w zarobkach i statusie społecznym).

Podsumowując, Polacy do najważniejszych wartości zaliczają zdrowie, pielęgniarki - dobrostan pacjentów, a dla lekarzy najistotniejszą wartością może okazać się wiedza medyczna, jednak potrzeba dogłębszych badań na szerszą skalę, aby to w pełni zweryfikować. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o wartości profesjonalne kadry medycznej są o tyle ważne, ponieważ rezultat może okazać się istotny z perspektywy zarządzania organizacjami ochrony zdrowia. Wartości stanowią bowiem podstawę organizacji medycznej, jej fundament, na bazie którego kreowane są postawy i działania względem współpracowników, ale i pacjentów, wpływając tym samym nie tylko na życie pojedynczych jednostek, ale na cały system społeczny.

Bibliografia

Baczewska-Ciupak, M. (2013) *Przywództwo organizacyjne w kontekście aksjologicznych i moralnych wyzwań przyszłości*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Balicki, M. (2003) „Etyczne i społeczne aspekty zarządzania”, w: A. Cudowska (red.) *Czynić świat bardziej etycznym*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana.

Becker, H.S. (1982) „Culture: A Sociological View”, *Yale Review*, s. 513-527.

Blanchard, K. (1998) *Zarządzanie poprzez wartości*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.

Bromber, P., J. Hady, H. Lachowska, M. Leśniowska-Gontarz, D. Szaban, B. Ślusarczyk i J. Zdanowska (2015) *System ochrony zdrowia w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.

Brzezińska, K. (2010) „Jakość w systemie opieki zdrowotnej - rola kadry medycznej w procesie kształtowania jakości i zarządzania zakładem opieki zdrowotnej. Jakość, satysfakcja klienta, marketing wewnętrzny”, w: M.D. Głowacka i E. Mojs (red.) *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business, s. 65-77.

Brzezińska, K. (2010) „Szpital jako miejsce pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi, satysfakcja pracownika, odpowiedzialność zakładu pracy”, w: M.D. Głowacka i E. Mojs (red.) *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business, s. 149-158.

Bugdol, M. (2006) *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Cichoń, W. (1996) *Wartości, człowiek, wychowanie. Zarys problematyki aksjologiczno-wychowawczej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Dobrzański, K. (2010) „Zakład opieki zdrowotnej podstawowym ogniwem systemu. Aspekty organizacyjno-ekonomiczne”, w: M.D. Głowacka i E. Mojs (red.) *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business, s. 105-120.

Dorczak, R. i B. Freund (2017) „Health Education in Poland”, w: *INTED2017 Proceedings*. Valencia: IATED Academy, pp. 7582-7586.

Freund, B. i J. Kołodziejczyk (2013) „Konceptualizacja wartości profesjonalizmu zawodowego pielęgniarek/pielęgniarzy”, *Zarządzanie Publiczne: zeszyty naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 3 (23) s. 353-360.

Gawęł, Ł. (2015) „Poszukując człowieka - o wartościach w świecie zarządzania”, w: Nierenberg, B., R. Batko i Ł. Sułkowski (red.) *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 163-173.

Głowacka, M.D. (2010) „Organizacja doskonaląca się. Organizacja, przywództwo, menedżer, kultura organizacyjna”, w: M.D. Głowacka i E. Mojs (red.) *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business, s. 13-25.

Głowacka, M.D. i P. Czajka (2010) „Współczesne tendencje w motywowaniu do pracy. Motywowanie, satysfakcja, potrzeby”, w: M.D. Głowacka i E. Mojs (red.) *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business, s. 51-64.

Głowacka, M.D. i E. Mojs (2013) „Motywacja pozaekonomiczna w zarządzaniu zasobami ludzkimi w podmiocie leczniczym”, w: M.D. Głowacka i J. Galicki i E. Mojs (red.) *Zarządzanie podmiotem leczniczym*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business, s. 199-210.

GUS: *Wartości i zaufanie społeczne w Polsce w 2015 r.*

Kautsch, M. (red.) (2015) *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*. Warszawa: Wolters Kluwers.

Konstańczak, S. (2003) „Inspiracje filozoficzne w wychowaniu”, w: A. Cudowska (red.) *Czynić świat bardziej etycznym*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana.

Meglino, B.M. i E.C. Ravlin (1998) „Individual Values in Organisations: Concepts, Controversies, and Research”, *Journal of Management*, 24 (3).

Nowakowska, I. i M.D. Głowacka (2008) „Risk of Professional Burnout in the Work Process and Its Influence on the Professional Effectiveness of Nurses”, w: Bizon-Górecka, J. (red.) *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie a ryzyko projektu*. Bydgoszcz: TNOiK, s. 233-238.

Ossowska, S. (1986) *Socjologia moralności. Zarys zagadnień*. Warszawa: PWN.

Pagórski, P. (2013) „Motywacja ekonomiczna w zarządzaniu zasobami ludzkimi”, w: M.D. Głowacka i J. Galicki i E. Mojs (red.) *Zarządzanie podmiotem leczniczym*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business, s. 186-198.

Robbins, S.P. i T.A. Judge (2012) *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rokeach, M. i S.J. Ball-Rokeach (1989) „Stability and Change in American Value Priorities”, *American Psychologist*, 44 (5) s. 775-784.

Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shortell, S.M. i A.D. Kaluzny (2001) *Podstawy zarządzania opieką zdrowotną*. Kraków: Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne Vesalius.

Sikorski, Cz. (2012) „Znaczenie kultury organizacyjnej w szpitalu”, w: Ł. Sułkowski i R. Seliga (red.) *Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce*. Warszawa: Difin, s. 13-35.

Stachowicz-Stanusch, A. (2004) *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Sułkowski, Ł., R. Seliga i A. Woźniak (2012) „Kulturowe bariery zmian w polskich szpitalach - rezultaty badań”, w: Ł. Sułkowski i R. Seliga (red.) *Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce*. Warszawa: Difin, s. 98-129.

Obraz współpracy międzysektorowej na przykładzie władz miasta Krakowa i lokalnych organizacji pożytku publicznego

Michał Małecki, Katarzyna Matura, Aleksandra Polewczuk

Współpraca pomiędzy sektorem publicznym i sektorem społecznym ewoluowała na przestrzeni lat. Na kreowanie relacji państwo-obywatel niewątpliwym wpływ miała popularyzacja współzarządzania (ang. *governance*), nurtu w zarządzaniu zakładającego równość podmiotów oraz partnerskie stosunki. Dotychczasowe postrzeganie obywatela jako petenta lub klienta (Młodzik, 2015) zostało przeorientowane. W nowym podejściu obywatel uważany jest za partnera państwa (Wawrzyniec, 2011). Zmiana w postrzeganiu relacji wpłynęła na zwiększenie roli organizacji pozarządowych, których potencjał został wówczas zauważony. Obserwowanym obecnie skutkiem tych zmian jest dynamiczny rozwój kooperacji państwa oraz organizacji i inicjatyw oddolnych, oparty m. in. na dialogu obywatelskim, w którego skład wchodzi różne opcje kontaktu między władzą państwową a organizacjami pozarządowymi (Departament Ekonomii Społecznej i Pożytku Publicznego). W głównej mierze polegające na: „przekazywaniu sobie opinii, informacji czy porozumień na temat celów, instrumentów i sposobów realizacji różnych polityk publicznych” (Bogacz-Wojtanowska i in., 2015).

Prawidłowa współpraca pomiędzy władzami państwa a organizacjami trzeciego sektora pozwala zaspokajać potrzeby obywateli i spełniać ich oczekiwania wobec państwa. Z tego powodu pożądana jest obecnie umiejętność „dobrej współpracy” oraz budowania partnerskiej relacji pomiędzy tymi podmiotami już na szczeblu lokalnym.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie oceny współpracy władz miasta Krakowa i organizacji pozarządowych. Rozważania oparto na indywidualnych wywiadach pogłębionych przeprowadzonych przez członków Obserwatorium Dialogu Obywatelskiego z przedstawicielami dziewiętnastu losowo wybranych krakowskich organizacji pożytku publicznego. Podczas analizy skoncentrowano

się na zakresie, przedmiocie oraz ocenie współpracy. Szczególną uwagę zwrócono na charakter relacji pomiędzy władzami miasta a organizacjami pozarządowymi. Wyróżniono mocne i słabe strony tejże współpracy. Starano się znaleźć odpowiedź na pytanie: jakie czynniki determinują relacje na linii władze miasta Kraków-NGOs. Rozważania zakończono przedstawieniem wniosków i rekomendacji.

Współpraca międzysektorowa w ujęciu teoretycznym

Współpraca, czyli co?

Podczas przeprowadzania wywiadów z przedstawicielami dziewiętnastu organizacji pożytku publicznego w Krakowie, badacze posługiwali się terminem współpraca w rozumieniu ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz. U. 2003 nr 96 poz. 873). Wymieniony akt prawny w artykule 5 reguluje formy współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a organami administracji publicznej. Są to między innymi (Dz. U. 2003 nr 96 poz. 873):

- zlecenia organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych na określonych w ustawie zasadach, wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działalności,
- konsultowanie z organizacjami pozarządowymi projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tej organizacji,
- konsultowanie projektów aktów normatywnych dotyczących sfery zadań publicznych z radami działalności pożytku publicznego jako organu konsultacyjnego dla ministra właściwego od zabezpieczenia społecznego (Makowski, 2008), w przypadku ich utworzenia przez właściwe jednostki samorządu terytorialnego,
- umowy partnerskie.
- tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli właściwych organów administracji publicznej,
- umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej,
- umowy partnerskie.

Współpraca pomiędzy organizacjami pozarządowymi a organami administracji publicznej zdefiniowana przez ustawę podlega pięciu zasadom:

pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności oraz uczciwej konkurencji i jawności (Gołębiewska, 2015).

Pierwsza zasada – pomocniczości – ma charakter ustrojowy i odnosi się do wprowadzenia pewnych regulacji we wzajemnych relacjach i podziale zadań pomiędzy organizacje pozarządowe a organy administracji publicznej. Nastawiona na wspieranie obywateli oraz organizacji w których się zrzeszają, przy stopniowym ograniczaniu wpływów administracji lokalnej. Suwerenność stron podkreśla niezależność każdego z podmiotów do tego stopnia, aby mogły mieć odrębne podejście do definiowania pewnych zjawisk, jak i szukania rozwiązań. Partnerstwo uwypukla równoprawność i równorzędność organizacji pozarządowych i organów administracji publicznej w celu pełnego osiągnięcia zamierzonego celu, co przyświeca zasadzie efektywności. Uczciwa konkurencja i jawność polegają przede wszystkim na określeniu przejrzystych zasad współpracy, jawnych i zrozumiałych dla każdej ze stron oraz swobodnego dostępu do informacji (Gołębiewska, 2015).

Istotnym elementem dyskusji o współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną jest wyróżnienie jej dwóch podstawowych form: pozafinansowej i finansowej. O pierwszej z nich można powiedzieć, gdy widać komunikacje pomiędzy organizacjami pozarządowymi a organami administracji publicznej w postaci m.in.:

- konsultacji projektów ustaw
- wymiany informacji,
- tworzeniu wspólnych zespołów konsultacyjnych i roboczych składających się z członków administracji oraz sfery organizacji pozarządowych.

Druga – finansowa – opiera się głównie na możliwości zlecenia organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych.

Badacze zaangażowani w poszukiwanie obrazu współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a władzami miasta Kraków skoncentrowali swoją uwagę na pozafinansowych formach współpracy, co ukaże się w dalszej części artykułu.

Ostatni element, informujący o stanie współpracy to (roczny lub wieloletni) program współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Celem nadrzędnym uchwalanego programu jest „wdrażanie zasady partycypacji społecznej i rozwijanie partnerstwa pomiędzy samorządem miasta a organizacjami pozarządowymi, ukierunkowanych na rozpoznawanie i

zaspokajanie potrzeb mieszkańców oraz wzmacnianie aktywności społecznej obywateli” (Gołębiewska, 2015).

Obraz współpracy międzysektorowej na podstawie badań własnych

Zakres współpracy

Pierwszym czynnikiem, mającym wpływ na ocenę współpracy jest jej zakres i przedmiot. Elementy te skorelowane są z prowadzoną przez daną organizację działalnością oraz zasięgiem oddziaływania tychże działań. Stanowią one tło dla rozważań o ocenie współpracy władz miasta Krakowa i organizacji pożytku publicznego. Źródło poniższych przykładów kooperacji stanowią raporty z wywiadów przeprowadzonych z krakowskimi organizacjami pożytku publicznego.

Współpraca badanych organizacji z miastem Kraków oparta jest zwykle na realizacji wspólnych projektów bądź uczestniczeniu w akcjach organizowanych przez Miasto. Przykładowo, Towarzystwo Przyjaciół Chorych „Hospicjum św. Łazarza” w Krakowie organizuje z władzami Miasta akcję „Pola Nadziei”. Organizacja jest także beneficjentem programu społecznego pn. „Podzielmy się ciepłem”, porozumienia Elektrociepłowni Kraków, Miejskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej w Krakowie oraz Gminy Miejskiej Kraków. Celem programu jest pomoc organizacjom pozarządowym poprzez sfinansowanie zakupu ciepła sieciowego oraz ciepłej wody użytkowanej dostarczanej przez Elektrociepłownię Kraków (NGO Kraków, Program PODZIELMY SIĘ CIEPŁEM). Z projektu korzysta także Stowarzyszenie Lekarze Nadziei. Organizacja na podstawie umowy z Miastem świadczy pomoc medyczną osobom bezdomnym, które nie posiadają ubezpieczenia zdrowotnego oraz zasobów finansowych na zapewnienie opieki lekarza. Miasto Kraków przekazuje środki pieniężne na ten cel.

W spotkaniach i akcjach organizowanych przez Urząd Miasta uczestniczy w okresie Świąt Bożego Narodzenia oraz Wielkiej Nocy Fundacja na Rzecz Dzieci z Chorobą Nowotworową „Wyspy Szczęśliwe”. Członkowie i podopieczni organizacji biorą także udział w Wigilii organizowanej przez Miasto Kraków. Fundacja Oświatowa im. ks. Stanisława Konarskiego uczestniczy w spotkaniach i konferencjach prowadzonych przez miasto Kraków. Gmina Miejska Kraków jest także partnerem wielu akcji prowadzonych przez Fundację Anny Dymnej „Mimo Wszystko”.

Współpraca organizacji pożytku publicznego z władzami miasta Kraków opiera się także na realizacji określonych zadań, które Gmina zleca trzeciemu sektorowi na podstawie konkursów. Przykładem jest organizacja Caritas Archidiecezji Krakowskiej, która prowadzi placówki opiekuńcze. Środowiskowe Domy Samopomocy są także prowadzone przez Chrześcijańskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych, Ich Rodzin i Przyjaciół „Ognisko”, które współpracuje z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej. Z Wydziałem Kształtowania Środowiska Urzędu Miasta Kraków współdziała Związek Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć. Organizacja otrzymuje zaproszenia na wydarzenia inicjowane przez podmiot. Fundacja Tygodnika Powszechnego współpracuje z Miastem przy organizacji Conrad Festival i Copernicus Festival. Ścisłe współpracuje ona z Krakowskim Biurem Festiwalowym, miejską instytucją kultury, którą nadzoruje Gmina Miejska Kraków.

Współpraca Miasta Kraków z organizacjami pożytku publicznego bazuje także na finansowaniu ich działalności. Gmina partycypuje w kosztach wielu konkursów i wyjazdów organizowanych przez Związek Harcerstwa Polskiego Chorągiew Krakowska. Poprzez ścisłą współpracę Stowarzyszenia Siemacha z miastem Kraków wzrasta nie tylko ilość realizowanych przez organizację projektów, ale także liczba ich odbiorców. Oddziaływanie na dużą liczbę osób możliwe jest dzięki środkom pieniężnym pozyskanym od Miasta. Gmina Miejska Kraków finansuje także programy Krakowskiego Towarzystwa Opieki Nad Zwierzętami, tj. sterylizacje, dostawy żywności dla zwierząt przebywających w schronisku.

Wśród badanych organizacji pożytku publicznego znalazły się również podmioty, które ściśle nie współpracują z Miastem Kraków. Przyczyną braku współdziałania jest zazwyczaj specyficzna działalność organizacji. Przykładem jest Fundacja Pomocy Rodzinom i Chorym na Mukowiscydozę „MATIO”, która jest krakowską organizacją o zasięgu ogólnopolskim, a realizowane przez nią projekty nie wymagają zwięzłej współpracy z miastem Kraków.

Reasumując, wśród badanych podmiotów znalazły się organizacje pożytku publicznego, których współpraca z władzami miasta Kraków ma zarówno charakter ciągły, jak i jednorazowy. Rodzaj współpracy związany jest bezpośrednio z prowadzoną przez organizację działalnością. Najczęściej opiera się ona na uczestnictwie NGOs w projektach organizowanych przez Urząd Miasta lub udziale Gminy w finansowaniu działalności organizacji.

Uwarunkowania dobrej współpracy

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów wyróżniono czynniki warunkujące dobrą współpracę organizacji pozarządowych i władz miasta Kraków. Do pozytywnych aspektów potrzebnych do udanej kooperacji zaliczono: partnerskie stosunki, przychyłność władzy, regularność i trwałość, odporność na sytuacje kryzysowe oraz finansowanie.

Partnerskie stosunki

Partnerstwo to jeden z czynników determinujących dobrą współpracę, na który uwagę zwrócili uczestnicy badania, m. in. przedstawiciele Fundacji Anny Dymnej „Mimo wszystko”, którzy zaznaczyli, że miasto jest partnerem w wielu akcjach prowadzonych przez Fundację.

Na pozytywne zmiany w komunikacji władz miasta i NGOs uwagę przedstawiciele Związku Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć. Rozmówczyni podkreśliła, że współpraca międzysektorowa ewoluuje i staje się coraz skuteczniejsza, czemu sprzyja przeorientowanie postawy urzędników do organizacji *pro publico bono*:

„...dostrzegam zjawisko, że grono urzędników zaczyna mówić naszym językiem (...) zaczynają dostrzegać, że też są użytkownikami miasta. Nie są tylko decydentami” (Rozmówca 2).

Większa otwartość urzędników na działalność organizacji trzeciego sektora zauważona została również przez przedstawicielkę Klubu Jagiellońskiego. Zdaniem uczestniczki badania, w ciągu ostatnich kilku lat nastąpiło zmniejszenie zjawiska biurokracji, a dostęp do informacji stał się łatwiejszy. Zaobserwowano, że urzędnicy zaczęli traktować członków organizacji pozarządowych jako równych sobie partnerów. Dostrzeżono, że nastąpiło odejście od ukształtowanej i funkcjonującej przez wiele lat dominacji urzędników publicznych nad działaczami społecznymi. Dążenie do równości sektora publicznego i społecznego jest niewątpliwie czynnikiem wspomagającym dobrą współpracę.

Partnerskie stosunki podkreśla także sprawna komunikacja oraz gwarancja informacji zwrotnej, na co uwagę zwróciła przedstawicielka Fundacji Oświatowej im. ks. Stanisława Konarskiego. Rozmówczyni zaznaczyła, że Miasto Kraków odpowiada na wszystkie wnioski składane przez Fundację.

Dostrzec należy, że relacje oparte są na wzajemnym szacunku, o czym świadczą transparentne odpowiedzi ze strony Miasta.

Podsumowując, nawiązanie partnerskiej relacji między sektorem publicznym a sektorem społecznym jest, zdaniem badanych, podstawą dobrej współpracy i gwarantem skutecznej komunikacji. Stosowanie podczas kooperacji zasady równości stron ma relewantny wpływ na jakość wspólnego działania, co podczas wywiadów niejednokrotnie zostało podkreślone przez rozmówców.

Przychyłość władzy

Kolejnym czynnikiem wpływającym na dobrą współpracę władz miasta Krakowa i NGOs zaobserwowanym przez uczestników badania jest przychyłość władzy. Aprobata urzędników dla działalności organizacji pozarządowych uważana jest przez respondentów za kluczowy element korzystnej współpracy. Zrozumienie i akceptacja celów, dla których organizacja podejmuje określone kroki pozwala na zacieśnienie współpracy oraz minimalizuje ryzyko wystąpienia barier w komunikacji międzysektorowej. Przedstawicielka Fundacji Anny Dymnej „Mimo wszystko”, która bardzo dobrze oceniła relacje między organizacją a władzami miasta Kraków odpowiedziała:

„Jeżeli współpracujemy, to władze są przychylne większości naszych pomysłów” (Rozmówca 1).

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że przychyłość władzy związana jest z uznaniem słuszności realizowanych przez NGOs zadań. Zrozumienie istoty podejmowanych inicjatyw oddziałuje pozytywnie na współpracę poprzez m. in. zwiększenie zainteresowania urzędników działaniami podejmowanymi przez organizacje pozarządowe oraz rozszerzenie udzielanego przez sektor publiczny wsparcia finansowego dla inicjatyw oddolnych.

Regularność i trwałość

Regularność i trwałość to kolejne cechy stanowiące o dobrej współpracy międzysektorowej. Częstotliwość komunikacji sprzyja budowaniu stałej i efektywnej współpracy. Zależność ta została dostrzeżona przedstawiciela

Chrześcijańskiego Stowarzyszenia Osób Niepełnosprawnych, Ich Rodzin i Przyjaciół „Ognisko”. Przedstawiciel organizacji przyznał, że przy realizacji projektów organizacja od lat współpracuje z tymi samymi pracownikami Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, co wpływa korzystnie na jej ocenę. Kooperację postrzegano bardzo pozytywnie, a ponadto zauważono, że na przestrzeni lat została rozwinięta. Powyższe dane pokazują, że realizacji zadań sprzyja systematyczny kontakt pomiędzy interesariuszami. Zalety długotrwałej relacji organizacji z miastem Kraków zostały dostrzeżone także przez przedstawicielkę Stowarzyszenia Siemacha.

Łatwość nawiązania kontaktu z władzami miasta Kraków doceniła również przedstawicielka Związku Harcerstwa Polskiego Chorągiew Krakowska. W sytuacji, gdy organizacji zależy na spotkaniu z danym reprezentantem władzy miasta Krakowa, dochodzi ono do skutku. Na możliwość spotkania na żywo, tzw. „spotkania twarzą w twarz” z przedstawicielami władzy miasta, zwróciła także uwagę przedstawicielka Związku Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć. Bezpośredni kontakt działaczy społecznych z urzędnikami może wpłynąć pozytywnie na ograniczenie zjawiska biurokracji, np. poprzez skrócenie czasu trwania różnorodnych procedur.

Reasumując, współdziałaniu sprzyja częsty kontakt podmiotów. Warto podkreślić, że regularność buduje zaufanie, które jest niezbędne w kreowaniu dobrej współpracy. Zmniejsza ono niepewność i dystans pomiędzy sektorami. Niewątpliwie efektywność współpracy wzrasta, gdy przedstawiciele obydwóch sektorów nawiązują stałą relację. W sytuacji, gdy pojawia się taka możliwość, zaleca się utrzymanie jak najdłuższej interakcji pomiędzy tymi samymi osobami. Długotrwałość współdziałania buduje przewidywalność, ogranicza niepewność oraz zmniejsza ryzyko pojawienia się przeszkody we współpracy.

Odporność na sytuacje kryzysowe

Kolejnym czynnikiem istotnym dla utrzymania dobrej współpracy międzysektorowej jest odporność na sytuacje kryzysowe. Umiejętność ta jest niezwykle ważna z uwagi na turbulentne zewnętrzne otoczenie organizacji. Zdolność do racjonalnego podejmowania przez sektor publiczny decyzji, nawet w sytuacjach kryzysowych użyteczna jest np. podczas zmiany przepisów prawa, na których oparta jest działalność organizacji pozarządowych.

Przedstawicielka Stowarzyszenia Siemacha dostrzegła, że komunikacja władz miasta Krakowa z organizacjami pożytku publicznego pozostaje bardzo

dobra także w sytuacjach kryzysowych. Przez rozmówczynię została przedstawiona sytuacja, kiedy Stowarzyszenie musiało z przyczyn finansowych zamknąć i przekształcić kilka swoich placówek. Pomimo wspomnianych okoliczności, kontakt organizacji z miastem nadal przebiegał bezproblemowo.

Finansowanie

Pozytywnym aspektem współpracy organizacji pozarządowych z władzami miasta jest także możliwość uzyskania środków pieniężnych na prowadzenie działalności. Otrzymywane od miasta Kraków wsparcie finansowe pozwala realizować organizacjom pozarządowym wyznaczone cele statutowe. Środki pieniężne umożliwiają prężne działanie organizacji pozarządowych oraz dotarcie do większej rzeszy odbiorców oferowanych przez nich usług. Przykładem jest Stowarzyszenie Siemacha, którego, jak przyznała jego przedstawicielka, środki otrzymane od miasta stanowiły w minionym roku ponad 50% budżetu organizacji.

Współpracę z władzami miasta Kraków bardzo dobrze oceniła przedstawicielka Związku Harcerstwa Polskiego Chorągiew Krakowska. Rozmówczyni przyznała, że organizacja nie ma większych problemów z uzyskaniem dotacji od miasta Kraków. Bardzo dobrze współpracę oceniła także przedstawicielka Krakowskiego Towarzystwa Opieki nad Zwierzętami, doceniając zainteresowanie działalnością organizacji. Towarzystwo otrzymuje od Miasta wsparcie finansowe, np. na realizację programów sterylizacyjnych.

Z drugiej strony, finansowanie działalności organizacji pozarządowych przez władze miasta może stanowić barierę we współpracy, na co zwraca uwagę przedstawiciel Stowarzyszenia Lekarze Nadziei. Otrzymywane środki pieniężne uważane są przez Rozmówcę za niewystarczające i nieadekwatne do potrzeb. Ponad połowę uzyskanych od miasta środków organizacja zmuszona jest przeznaczyć na opłatę wynajmu lokali, przez co ilość środków przekazywana na przedmioty niezbędne w działalności Stowarzyszenia tj. leki, opatrunki etc. jest niewielka.

Podsumowując, na ocenę współpracy międzysektorowej wpływ może mieć ilość środków przyznanych danej organizacji społecznej przez władze miasta oraz czas trwania procedury dofinansowania. Dostrzec można zależność, że w im większym stopniu potrzeby finansowe organizacji są zaspokajane przez władze miasta, tym lepsza ocena współpracy.

Barieri dobrej współpracy

Na podstawie informacji uzyskanych podczas wywiadów z krakowskimi organizacjami pożytku publicznego wyróżniono czynniki, które stanowią bariery dobrej współpracy. Jako aspekty negatywne zaliczono: nadmierną biurokrację, dominację sektora publicznego nad sektorem społecznym i niski udział NGOs w procesach decyzyjnych.

Nadmierna biurokracja

Nadmierna biurokracja została uznana przez większość uczestników badania za największą barierę współpracy między sektorem publicznym a sektorem społecznym. Sformalizowanie pewnych procesów decyzyjnych było niezbędne dla zachowania zasady równości i sprawiedliwości społecznej. Wyznaczenie określonych schematów postępowania ogranicza występowanie wielu zjawisk negatywnych, tj. korupcja i nepotyzm. Nasuwa się jednak pytanie, jak biurokratyzacja wpływa na współpracę sektora publicznego i sektora społecznego oraz czy oddziałuje na efektywność działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe.

Na wszechobecną biurokrację zwróciła uwagę m. in. przedstawicielka Fundacji Anny Dymnej „Mimo wszystko”. Zdaniem rozmówczyni jest ona jedynym słabym punktem współpracy organizacji trzeciego sektora z władzami miasta Kraków. Biurokracja narzucająca pewne schematy postępowania, w których należy przejść przez wszystkie konieczne etapy powoduje wydłużenie procedur, a tym samym mniejszą efektywność działania. Należy zwrócić uwagę, iż działalność organizacji pozarządowych jest różnorodna. Często opiera się ona na niesieniu pomocy osobom chorym i niepełnosprawnym. Współpracę utrudnia konieczność potwierdzenia z dużym wyprzedzeniem udziału podopiecznych organizacji w danym przedsięwzięciu władz miasta Krakowa. Zwraca uwagę na to przedstawicielka Fundacji na Rzecz Dzieci z Chorobą Nowotworową „Wyspy Szczęśliwe”, która podkreśliła, że stan zdrowia dzieci chorych zmienia się z dnia na dzień, dlatego potwierdzenie udziału w danym projekcie jest problematyczne. Wpływa także na zmniejszenie zainteresowania organizacji przedsięwzięciami inicjowanymi przez Urząd Miasta, by nie ograniczać udziału innym, potencjalnie chętnym organizacjom.

W biurokracji przeszkodę, w realizacji współpracy międzysektorowej, upatruje także przedstawiciel Stowarzyszenia Lekarze Nadziei. Zwraca uwagę,

że wiele formularzy jest niedostosowanych do potrzeb medycznych. Przepisy nakazują planowanie liczby przyjmowanych pacjentów, co jak podkreślił rozmówca jest bardzo trudne, z uwagi na specyfikę działalności organizacji oraz świadczenie pomocy osobom bezdomnym. Stanowią oni grupę, która jest niestała pod względem ilościowym, stąd przewidywanie z dużym wyprzedzeniem liczby pacjentów nie jest łatwym zadaniem i należy brać pod uwagę błędny szacunek.

Nadmierna biurokracja jest uważana za przeszkodę w sprawnej komunikacji organizacji pożytku publicznego z władzami miasta Kraków także przez przedstawicielkę Krakowskiego Towarzystwa Opieki nad Zwierzętami, która zwróciła uwagę na skomplikowaną, długotrwałą oraz wymagającą dopełnienia wielu formalności procedurę pozyskiwania środków pieniężnych od miasta. Powoduje to wydłużenie okresu oczekiwania na pomoc. Rozmówczyni rozumie, że zapewnienie bezpieczeństwa transakcji wymaga czasu, jednak zaznacza, że wprowadzenie drobnych zmian pozwoliłoby na skrócenie procedur.

Ograniczenie biurokracji, na przestrzeni ostatnich kilku lat, zostało zauważone przez przedstawicielkę Klubu Jagiellońskiego. Rozmówczyni zauważa, że zjawisko to bardzo zniechęca do podejmowania działań, dlatego tak ważna jest dalsza praca nad jego ograniczeniem.

Reasumując, nadmierna biurokracja wpływa negatywnie na współpracę władz miasta Krakowa i organizacji pożytku publicznego. Stanowi przeszkodę w sprawnym wykonywaniu zadań i utrudnia osiągnięcie celów wyznaczonych przez NGOs.

Dominacja sektora publicznego nad sektorem społecznym

Kolejnym czynnikiem stanowiącym przeszkodę w dobrej współpracy władz miasta Kraków i organizacji pożytku publicznego jest dominacja sektora publicznego nad sektorem społecznym. Pomimo, iż od lat zauważyć można dążenie do wzmacniania ich równości oraz rozwijanie partnerskich stosunków nadal dostrzec można wyższość urzędników nad pracownikami organizacji pozarządowych.

Dominacja sektora publicznego nad sektorem społecznym zaobserwowana została m. in. przez przedstawiciela Fundacji Pomocy Rodzinom i Chorym na Mukowiscydozę „MATIO”. Podczas swojej wieloletniej działalności charytatywnej dostrzegł nierówne traktowanie urzędników i działaczy

społecznych. Problemem jego zdaniem nie jest brak środków finansowych, a nieświadomość problemu. Rozmówca przedstawił historię kobiety ze znacznym niedowidzeniem, zaangażowanej od 25 lat w działalność charytatywną. Niepełnosprawność nie stanowiła bariery w prowadzeniu przez nią działalności *pro publico bono*. Aktywne uczestnictwo w spotkaniach, projektach etc. Związane było z zagwarantowaniem odpowiedniego transportu, który wymagał dużych nakładów finansowych. Działaczka społeczna nie otrzymała od Miasta wsparcia finansowego w postaci dopłat do komunikacji miejskiej, pokrycia kosztów opłacenia kursów taksówek etc. Przedstawiciel Fundacji Pomocy Rodzinom i Chorym na Mukowiscydozę „MATIO” zaznacza, że powodem nie było posiadanie niewystarczających środków finansowych, a brak orientacji na drobne działania, tzw. małe gesty, które mogą wpłynąć na poprawę jakości życia działaczy społecznych, jak np. zwolnienie z opłat parkingowych. Działania te podkreśliłyby partnerskie stosunki między sektorem publicznym a sektorem społecznym.

Podsumowując, przez uczestników badania dostrzeżona została nierówność w relacji sektor publiczny – sektor społeczny. Stanowi ona przeszkodę w kreowaniu dobrej współpracy między władzami miasta Kraków a organizacjami pożytku publicznego. Respondenci zaobserwowali jednak na przestrzeni ostatnich kilku lat pozytywną zmianę - podejmowanie działań zmierzających do budowania relacji opartej na partnerstwie.

Niski udział organizacji pozarządowych w procesach decyzyjnych

Kolejny problem w relacji władze miasta Kraków-organizacje pozarządowe stanowi brak realnego wpływu trzeciego sektora na podejmowane przez Miasto decyzje, który został dostrzeżony przez przedstawiciela Fundacji Pomocy Rodzinom i Chorym na Mukowiscydozę „MATIO”. Zauważono, że opinie organizacji pozarządowych, zrzeszonych np. w Komisji Dialogu Obywatelskiego, są jedynie rekomendacjami dla władz miasta Kraków, niemającymi mocy sprawczej zagwarantowanej przez odpowiednie ustawy. Ostateczna decyzja podejmowana jest przez władze miasta Kraków, a nie sektor społeczny. W rezultacie nie wszystkie pomysły uznane i pozytywnie ocenione przez organizacje trzeciego sektora muszą zostać zrealizowane.

Z powyższych danych wynika, że udział NGOs w procesie decyzyjnym zależy od preferencji urzędników. Od sektora publicznego zależy, które pomysły i decyzje sektora społecznego zostaną wdrożone w życie. Zauważyć

należy tutaj, że nierówności pomiędzy sektorami, o których wspomiano powyżej, mogą być skutkiem ugruntowanej prawnie nadrzędności sektora publicznego nad sektorem społecznym.

Opis relacji

Interesujący element badania stanowi odpowiedź na pytanie zawarte w scenariuszu wywiadu, w którym respondenci muszą opisać relację pomiędzy władzami miasta a organizacjami pozarządowymi przy użyciu jednego słowa. Uczestnicy badania nie byli skorzy do udzielenia odpowiedzi, a pytanie wprawilo ich w konsternację. Większość rozmówców nie koncentrowała się na tym zagadnieniu lub zaznaczyła, że nie udzieli odpowiedzi. Uczestnicy badania określili relację pomiędzy władzami miasta a organizacjami pozarządowymi jako: poprawne; wieloletnie, partnerskie; władze przychylnie fundacji; rozwijające się.

Jak wynika z powyższych danych, uczestnicy najczęściej opisywali relację władz miasta i organizacji pozarządowych za pomocą słowa „poprawne”. Pozostali uczestnicy badania wskazali na takie cechy jak: wieloletniość, partnerstwo, przychylność. Odpowiedzi te kreują pozytywny obraz współpracy międzysektorowej.

Ponad połowa badanych organizacji pożytku publicznego nie dokonała oceny relacji pomiędzy władzami miasta a organizacjami pozarządowymi, za pomocą jednego słowa. Przyczyną zwykle był brak ścisłej kooperacji podmiotów z władzami miasta lub niekompetencja rozmówcy. Warto zauważyć, że wywiady z przedstawicielami NGOs miały charakter krótkiej rozmowy, kwestia ta mogła zatem zostać nieopatrnie pominięta przez którąś ze stron.

Ocena współpracy

Ocena współpracy władz miasta Krakowa i organizacji pożytku publicznego dokonana przez przedstawicieli badanych NGOs była zróżnicowana. Wśród uczestników badania znalazły się zarówno osoby postrzegające współpracę w samych superlatywach, jak i przedstawiciele dostrzegający jej słabe strony. Kilka z badanych organizacji pozarządowych nie podjęło próby oceny współpracy międzysektorowej. Powodem był deklarowany brak współdziałania z władzami miasta Kraków lub niekompetencja rozmówcy.

Współpracę z władzami miasta Kraków aprobatywnie ocenia m. in. przedstawicielka Caritasu Archidiecezji Krakowskiej, która przyznała:

„Prowadzimy kilka takich placówek, we współpracy z miastem Kraków, albo na zlecenie miasta Kraków, także myślę, że współpraca tutaj wygląda bardzo dobrze” (Rozmówca 5).

Zdaniem rozmówczynie kooperacja z Urzędem Miasta Krakowa sytuuje się na wystarczającym poziomie. Przedstawicielka Towarzystwa Przyjaciół Chorych „Hospicjum św. Łazarza” również uważa, że komunikacja organizacji z władzami miasta Krakowa przebiega na prawidłowym poziomie, a współpracę ocenia bardzo dobrze. Rozmówczynie docenia zaangażowanie urzędników w projekty realizowane przez Towarzystwo. Zalety współpracy organizacji pożytku publicznego z miastem Kraków dostrzega także przedstawiciel Fundacji Tygodnika Powszechnego.

Współpracę z władzami miasta Kraków neutralnie ocenia przedstawicielka „Alma Spei” Hospicjum dla Dzieci. Należy podkreślić, że kooperacja ograniczona jest do minimum oraz związana z realizowaniem jednostkowych projektów, dlatego dokonana ocena może nie być obiektywna.

Przez badane organizacje pożytku publicznego dostrzeżone zostały pozytywne zmiany, które nastąpiły we współpracy władz miasta Kraków i organizacji trzeciego sektora w ciągu ostatnich kilku lat. Przedstawicielka Fundacji Oświatowej im. ks. Stanisława Konarskiego zwraca uwagę, że poprawie uległa komunikacja pomiędzy tymi dwoma podmiotami. Zdaniem uczestniczki badania, usprawnienie stało się możliwe dzięki powstaniu portalu ngo.krakow.pl, który umożliwia sprawną wymianę informacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi a miastem Kraków.

Pozytywne zmiany we współpracy władz miasta i organizacji pozarządowych zostały dostrzeżone także przez przedstawicielkę Klubu Jagiellońskiego. Relacje między podmiotami Rozmówczynie określiła jako: „idące w dobrym kierunku”. Zaznaczono jednak, że pomimo zauważalnych pozytywnych zmian, potrzeba jeszcze kilku lat, aby współpraca między sektorami była skuteczna i sprawna.

Wnioski

Zdecydowana większość badanych organizacji pożytku publicznego pozytywnie oceniła współpracę z władzami miasta Kraków. Dostrzeżono zmiany zachodzące w relacji między sektorami i popularyzację partnerstwa. Skuteczna kooperacja władz miasta Krakowa i organizacji pożytku publicznego pozwala nie tylko na rozwiązywanie kluczowych problemów, ale także na poprawę jakości życia obywateli.

W opracowaniu wyróżniono uwarunkowania i bariery dobrej współpracy, na które uwagę zwrócili uczestnicy badania. Na ich podstawie można sformułować kilka wniosków rekomendacyjnych:

1. Konieczne jest pochylenie się władz miasta nad problemem biurokracji i podjęcie działań ułatwiających współpracę z organizacjami trzeciego sektora, poprzez zmniejszenie poziomu formalizacji i skrócenie procedury przyznawania organizacjom środków pieniężnych.
2. Należy dążyć do ograniczenia nierówności wynikających z wyższości sektora publicznego nad sektorem społecznym, która determinuje ocenę współpracy między urzędem miasta, a organizacjami pożytku publicznego. Pozytywnie odebrane mogą zostać małe zmiany w postaci np. zwolnienie z opłat parkingowych, ułatwienie transportu lub zwrot jego kosztów osobom niepełnosprawnym w przypadku uczestnictwa w spotkaniach mających charakter konsultacji społecznych.
3. Zaleca się wspieranie organizacji pozarządowych przez urząd miasta poprzez udostępnianie lokali, dzięki czemu uzyskiwane środki mogłyby zostać przeznaczone na cele statutowe.
4. Podtrzymywanie regularności lub/i trwałości współpracy wpływa pozytywnie na wzrost zaufania i zmniejszenie dystansu między sektorami. W takich sytuacjach zaleca się kontynuowanie dotychczasowej współpracy oraz wzajemne informowanie o podejmowanych projektach, formach działania oraz utrzymywanie relacji i organizowanie spotkań mających na celu budowę dialogu społecznego.
5. Chęć podejmowania dialogu, proponowanie działań korygujących oraz wskazywanie sposobu radzenia sobie z sytuacją kryzysową oraz pomoc w kwestiach formalno-prawnych ze strony urzędu miasta dla organizacji pozarządowych wpłynie pozytywnie na współdziałanie obu podmiotów.

Zgodnie z wynikami badań współpraca organizacji pożytku publicznego z urzędem miasta wypada pozytywnie. Należy jednak pamiętać, że jest to

proces, który powinien się stale rozwijać. Zgodnie z informacjami, które zostały przekazane przez badane organizacje można wyróżnić zarówno słabe jak i silne strony współpracy. Do negatywnych aspektów współpracy zaliczono: nadmierną biurokrację, dominację sektora publicznego nad sektorem społecznym oraz niski udział NGOs w procesach decyzyjnych. Na budowanie współpracy wpływają natomiast: partnerskie stosunki, przychylność władzy, regularność i trwałość, odporność na sytuacje kryzysowe oraz finansowanie. *Notabene*, nie wszystkie z badanych organizacji podjęły próbę jej oceny. Organizacje współpracujące widzą jednak pozytywne zmiany dokonane na przestrzeni lat, dlatego istotne jest stałe badanie opisanego zjawiska i szybkie reagowanie na potrzeby NGOs ze strony UM.

Bibliografia

Bogacz-Wojtanowska, E. (2013) *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych.

Bogacz-Wojtanowska E., A. Hess A. i M. Lenzion (2015) *Jak tworzyć i skutecznie działać w Radach Działalności Pożytku Publicznego? Praktyczne narzędzie dialogu obywatelskiego*. Kielce: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.

Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej. Podstawowe pojęcia. Dialog obywatelski, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Podstawowe,pojecia,380.html>, data dostępu: 06.01.2019.

Gołębiewska, A. (red.) (2015) *Współpraca organizacji pozarządowych z samorządem terytorialnym*. Warszawa: Powszechnie Wydawnictwo Prawnicze.

Makowski, G. (2008) „Nowe płaszczyzny dialogu między władzą i organizacjami pozarządowymi w Polsce”, w: G. Makowski i T. Schimanek (red.) *Organizacje pozarządowe i władza publiczna. Drogi do partnerstwa*. Warszawa: Fundacja Instytut Spraw Publicznych.

Młodzik, E. (2015) „Założenia koncepcji New Public Management”, *Współczesne problemy ekonomiczne*, 11 s. 187.

NGO Kraków. Program PODZIELMY SIĘ CIEPŁEM, http://ngo.krakow.pl/mowisbeta/3119,artykul,program_podzielmy_sie_cieplem.html, data dostępu: 07.01.2019.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2003 nr 96 poz. 873.

Wawrzyniec, R. (2011) „Możliwości wykorzystania koncepcji governance w zarządzaniu publicznym”, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 18, s. 232-235.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu a wsparcie instytucji kultury

Daria Golba, Marta Müller

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) staje się coraz bardziej popularna wśród przedsiębiorstw. Deklarują ją już nie tylko duże międzynarodowe firmy, ale także małe i średnie przedsiębiorstwa. Praktyki związane z CSR'em realizowane mogą być w różnych obszarach i dotyczyć mogą różnych grup interesariuszy. Powszechnym zjawiskiem jest korzystanie przez instytucje kultury z różnego rodzaju wsparcia oferowanego przez sektor prywatny, komercyjny, a celem artykułu jest przedstawienie idei sponsoringu i form jakie ów sponsoring przybiera w kontekście działań społecznie odpowiedzialnych.

Ustawa z 25.10.1991 nie definiuje pojęcia instytucji kultury. Jednak według raportu Kongresu Kultury z 2009 r. możemy je rozumieć jako „wszystkie placówki wymienione w Ustawie o organizacji i prowadzeniu działalności kulturalnej; nowymi instytucjami nazywamy prywatne instytucje kultury, organizacje pozarządowe oraz przedsięwzięcia i inicjatywy nieformalne” (Fatyga, 2009). Nowelizacja z 2012 r. wprowadziła rozróżnienie na instytucje artystyczne, czyli „powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców, a w szczególności: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralne” (Hołda, 2012) i inne instytucje kultury – kina, muzea czy domy kultury. Jednym z najpopularniejszych sposobów wspierania tych instytucji oraz wydarzeń kulturalnych jest sponsoring i mecenat, to właśnie na kwestii sponsoringu skoncentrowano się w artykule. W zaproponowanej przez Władysława Kopalińskiego rozszerzonej definicji pojęcia sponsor (z łac. sponsus, od spondere 'ręczyć, przyrzekać') to „osoba fizyczna lub prawna finansująca jakieś przedsięwzięcie kulturalne, społeczne albo produkcyjne, w części lub w całości, często z zamiarem odzyskania wkładu albo osiągnięcia zysku” (Kopaliński, 1988, s. 47).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie, w jaki sposób wspierane są instytucje kultury przez podmioty prywatne oraz jak sposoby te wpisują się w założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozważaniom poddano sponsoring i mecenat, a także obszary CSR związane ze wsparciem kultury. Metodologię artykułu oparto na analizie i przeglądzie literatury przedmiotu związanej z zagadnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu, sponsoringu i mecenatu. Przeanalizowano także materiały i źródła zastane, treści raportów społecznych, raportu dobrych praktyk przygotowanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, stron internetowych wybranych organizacji oraz materiałów prasowych.

Sponsoring – próba ujęcia teoretycznego

Sponsoring to nic innego, jak działanie PR'owe, które ma wywołać dobre skojarzenie z marką, wpływać pozytywnie na wizerunek. Jak pisze Aneta Bogacka-Gawrysiak (2014): „(sponsoring) ma charakter komercyjny, jego celem jest osiąganie korzyści przez firmę poprzez wspieranie różnych sfer życia i komunikowaniu o tym fakcie. Bazuje na powiązaniu firmy lub marki sponsora ze społecznym, kulturalnym lub sportowym wydarzeniem w taki sposób, aby osiągnęła korzyści z eksploatacji potencjału handlowego połączonego z tym wydarzeniem lub z tą działalnością”.

Nic dziwnego, że firmy chętnie udzielają wsparcia instytucjom kultury. Instytucje oczywiście nie są wybierane przypadkowo – ważne, by wizerunek danej instytucji współgrał z wizerunkiem firmy, choć współpraca biznesu i sfery sztuki zawsze budzi wątpliwości, ale nie jest to temat rozważań niniejszego artykułu. Adam M. Grzegorzczak (2003, s. 61) pisze wprost, że firmy owszem, podejmują się organizacji czy wspierania wydarzeń kulturalnych, ale promocja owego wydarzenia jest nastawiona na promowanie produktu firmy a nie samej imprezy.

Urszula Grzelońska (2016, s. 123-124) wymienia cztery postawy opisujące powody przyznawania pieniędzy przez sponsorów prywatnych, są to:

- postawa biznesowa – firma, nie ukrywając tego, dąży tylko i wyłącznie do zwiększenia swojego zysku; poprzez współpracę z daną instytucją chce uzyskać dostęp do większej grupy potencjalnych kontrahentów i nowej grupy konsumentów. Jest to wprost działanie promocyjne;
- postawa etyczna – korporacja chce tylko i wyłącznie być kojarzona jako odpowiedzialna społecznie;

- postawa polityczna – poprzez wsparcie konkretnych działań kulturalnych firma chce nawiązać kontakty z grupą osób odpowiedzialnych/aktywnie biorących udział w kreowaniu lokalnych/ogólnokrajowych norm społeczno-politycznych;
- postawa interesariusza – firmy przyjmujące taką postawę poprzez swoje działania sponsorskie chcą pozytywnie wpływać na reputację i konkurencyjność danego regionu, co ma się bezpośrednio przełożyć na większe zainteresowanie ewentualnych pracowników.

Jednocześnie autorka stwierdza, że granica pomiędzy tym, co jest zwykłym wsparciem finansowym dla kultury a tym, co dobrze przemyślaną strategią czerpania korzyści w przyszłości, jest bardzo cienka. Bogacka-Gawrysiak (2014) dodaje: „(sponsoring) ma charakter wpierający inne działania, tj. reklamę, promocję sprzedaży czy public relations. (Ale) jest skuteczną formą docierania zarówno do całych grup konsumenckich, jak i do indywidualnych odbiorców. Pozwala przedsiębiorstwom na komunikowanie się z grupami odbiorców, z którymi trudno się skontaktować za pomocą standardowych metod marketingowych. Jego zadaniem jest zdobycie i zatrzymanie tych klientów, których nie sposób przyciągnąć za pomocą innych form promocji”.

Firmy są tego świadome i to od bardzo dawna. W 1998 r. na zlecenie Ministerstwa Kultury i Sztuki przeprowadzono badania, z których wynikało, iż istnieją 3 konkretne powody dla przyznania przez firmę wsparcia finansowego. Są to (Grzegorzcyk, 2003, s. 62):

- jasne sprecyzowanie celów firmy jakie pragnie ona osiągnąć poprzez sponsorowanie,
- jasne określenie na jaki cel przeznaczają się pieniądze oraz dobra organizacja procesu promocyjnego,
- optymalne połączenie dobrej prezentacji sponsora z interesami sponsorowanego.

W sferze kultury sponsoring wypełnia niejako misję społeczną, wspierając finansowo teatry, muzea, biblioteki – sprawiając tym samym, że konsumpcja dóbr i usług kulturalnych podnosi się a tym samym, obycie artystyczne społeczeństwa rozwija się. Powody, dla których rola sponsoringu w kulturze wzrasta (Mazurek-Łopacińska (red.), 2014, s. 201):

- ludzie dysponują coraz większą ilością czasu wolnego a to bezpośrednio przekłada się na potrzebę wypełnienia go wydarzeniem kulturalnym,
- coraz większe ceny usług reklamowych w mediach,

- mniejsze dotacje na kulturę ze środków publicznych,
- „zużycie się” tradycyjnych form reklam, tym samym wzrasta potrzeba posługiwania się coraz to bardziej niekonwencjonalnymi,
- wzmocnienie pozycji firmy, jej wizerunku i prestiżu.

Powodem, dla którego kultura poszukuje sponsorów jest uświadomienie sobie, że dobro kultury również wymaga promocji. Pomimo wyraźnych różnic między dobrem kultury a dobrem ekonomicznym trzeba stwierdzić, że podlegają one prawom rynku, tym samym sposoby ich promocji mogą być podobne. Robert Barański (2016, s. 147) wskazuje też na inne powody: finansowanie obsługi administracyjnej, programów i projektów. Duża część tych działań pokrywana jest z dotacji, ale rzadko lub nigdy, w całości. By pozyskać sponsora, teatry uciekają się do bardzo oryginalnych pomysłów – choćby teatry warszawskie, które w zamian za dofinansowanie oferują np. wyłączny dostęp do łóż. Popularne też staje się oferowanie np. pakietów sponsorskich, czy współsponsorskich (w zależności od wysokości dotacji) przy okazji powstawania spektaklu. Coraz częściej zakłada się też fundacje, jak choćby ta Krystyny Jandy. Teatry same dosyć bezpośrednio wychodzą z propozycją nawiązania współpracy, tak czyni krakowski Teatr Bagatela, który na swojej stronie internetowej, wyliczając swoje zasługi i zalety, zachęca do finansowania teatru. Z kolei firmy finansujące działalność teatrów, takie jak Play (Teatr 6. Piętro) i PGNIG angażując się w finansowanie spektakli też muszą odnosić jakieś korzyści – Żaneta Najda uważa, że: „firmy przechodzą dziś od budowania wizerunku, do gruntownia pozycji i tworzenia relacji zarówno z pracownikami, jak i partnerami oraz klientami. Te relacje mają być oparte na emocjach, pozytywnych skojarzeniach, a także na poczuciu wspólnego tworzenia czegoś ponadczasowego, co pozwala skupić się na obcowaniu z tym, co wartościowe i odwołujące się do poczucia estetyki” (Borowiecka b.d.).

Trzeba też przypomnieć, za sprawą publikacji pod red. Agaty Podczaskiej i Kamili Kujawskiej-Krakowiak (2006), że po 1989 r. kultura przestała być kontrolowana przez państwo, ale to jednocześnie spowodowało zmniejszenie nakładów finansowych na nią. Zmieniono formę wyboru inicjatyw, które dostaną dofinansowanie – znaczenie mają te pomysły, które przyniosą zysk. A to z kolei powoduje, że kultura działa na wolnym rynku, czyli na jego zasadach. Autorki wskazują, że obecnie budżet instytucji pokrywa koszty utrzymania placówki i pensje pracowników. Chcąc zrealizować nowy, być

może innowacyjny projekt trzeba zwrócić się o pomoc do sektora prywatnego. Sektor ten, według badań, najbardziej angażuje się wydarzenia z kręgu kultury wysokiej (72%), najchętniej muzyczne (33%) teatralne (20%) i z zakresu sztuk plastycznych (20%) (Podczaska, Kujawska-Krakowiak, 2006, s. 39-41). Jednak Barański (2016, s. 147) uważa, że zdobycie sponsora dalej stanowi sporą trudność dla niektórych instytucji, co jest spowodowane „(brakiem) odpowiedniej wiedzy i doświadczenia niezbędnych do dokonania właściwej selekcji potencjalnych kandydatów, przedstawienia profesjonalnej, dostosowanej do oczekiwań sponsora oferty współpracy, wreszcie odpowiedniego zabezpieczenia interesów własnych przez profesjonalne sformalizowanie samego aktu przekazania pomocy” (Barański, 2016, s. 147). Autor wskazuje na czym może polegać współpraca sponsorska (Barański, 2016, s. 150):

- na jednorazowej dotacji celowej,
- dotacjach cyklicznych,
- stałym wsparciu finansowym,
- przekazaniu pomocy rzeczowej,
- pomocy usługowej,
- nieodpłatnym udostępnieniu lokalu,
- pomocy osobowej.

Sponsoring a mecenat

Często sponsoring mylony jest z mecenatem. Słowo „mecenat” pochodzi od osoby Gaiusa Maecenas, który żył w latach 70 - 8 p.n.e. Ten polityczny doradca cesarza Augusta, sprawował opiekę nad poetami rzymskimi, takimi jak: Wergiliusz, Horacy, Propercjusz. O mecenacie współczesnym Ewa Wąchocka (2010, s. 150-151) pisze tak: „Mecenat to opieka nad nauką i sztuką, sprawowana bezinteresownie przez państwo, instytucję lub jednostkę. Wyróżnia się coś takiego, jak mecenat konsumentów, który polega na tym, że w momencie kupna biletu uznajemy zasadność istnienia danej instytucji kultury”.

Różnice między mecenatem a sponsoringiem, na jakie wskazuje Breczko są następujące (Breczko, 2011, s. 3):

- motyw działania: dla mecenatu jest to bezinteresowna pomoc, w sponsoringu chodzi tylko o korzyść,

- znajomość ofiarodawcy: przy mecenacie ofiarodawca zwykle zachowuje anonimowość; w sponsoringu o działaniu mówi się specjalnie,
- rodzaj umowy: w mecenacie to darowizna, a w sponsoringu umowa handlowa,
- relacje: przy mecenacie – jednostronność, przy sponsoringu obustronność,
- ocena etyczna: mecenat – bardzo etyczny; etyka sponsoringu czasem jest kwestionowana.

Podczaska i Kujawska-Krakowiak (2007) twierdząc, że sponsoring miał swój początek w mecenacie stawiają tezę, iż duża część firm poczuwa się do bycia dzisiejszymi Medyceuszami, stąd też uważają sponsoring za część działań z zakresu CSR. Według autorek większość wydarzeń kulturalnych nie miałaby miejsca, gdyby nie wsparcie finansowe sektora prywatnego. Ponadto uważają, iż firmy zakładają lub pomagają fundacjom uważając to za działania na rzecz kultury/ Firmy takie jak ING, Warta, PZU takie działania mają wpisane w misję czy statut (Podczaska, Kujawska-Krakowiak, 2007, s. 58).

Sponsoring a CSR

Społeczna odpowiedzialność organizacji (Corporate Social Responsibility) w definicji Ewy Filipp to (Filipp, 2012/2016, w: Glinka, Kostera (red.), s. 91): „strategia zarządzania i rozwoju firmy, budowana na gruncie jej wartości, która uwzględniając potrzeby kluczowych interesariuszy i szeroko rozumianego otoczenia firmy, pozwala minimalizować ryzyko i osiągnąć długofalowe korzyści biznesowe. Jest to także umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zwiększyć jego pozytywny wkład w rozwój społeczeństwa, a jednocześnie minimalizować negatywne skutki własnej działalności”.

Komisja Europejska w 2011 zaproponowała nową definicję CSR, gdzie jest on rozumiany tylko jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” (Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, 2011). Nie należy jednak zapominać, iż źródła tej koncepcji można znaleźć już w Biblii (zasada braterstwa i włodarstwa), w tekstach Arystotelesa (kiedy pisał o moralności wymiany), czy u św. Tomasza z Akwinu. Pomimo tego, że CSR w literaturze funkcjonuje już długo trudno o jego wyczerpującą definicję. Najczęściej cytowane jest sformułowanie wyrażone przez Andrew Carnegie pod koniec XIX w. Według niego na społeczną odpowiedzialność składają się

zasada dobroczynności i powierniczości (Andrejczuk, 2015): „pierwsza nakazywała bogatym wspomagać tych, którym się nie powiodło. (...) Druga zasada, wywodząca się z Biblii, każe traktować bogaczy jako zarządzających dobrem w imieniu innych ludzi i używających swojego bogactwa w sposób społecznie akceptowany. Zgodnie z przypowieścią o talentach obowiązkiem przedsiębiorcy jest zatem pomnażanie majątku poprzez rozsądne inwestowanie. Będąc pełnoprawnym właścicielem, jest on jednocześnie powiernikiem społecznego dobra”.

Sponsoring może być przez organizacje również wykorzystywany do realizacji celów społecznych i do wspierania rozwiązywania problemów społecznych. Jak już wspomniano wśród motywów, dla których organizacje prywatne podejmują się realizacji działań sponsoringowych jest także motyw etyczny - korporacje i inne przedsiębiorstwa chcą bowiem być kojarzone jako społecznie odpowiedzialne (Grzełońska, 2016, s. 123-124). Zaznaczyć należy, że sponsoring to relacja, w której obydwie strony uzyskują korzyści, występuje zatem pewna dwustronna korzyść, co z kolei może wywoływać wątpliwości co do prawdziwego motywu działania podejmowanego przez organizację i bezinteresowności podejmowanego działania (Rozwadowska, 2002, s. 254). Mniejsze etyczne wątpliwości może budzić mecenat, w ramach którego środki przeznaczane są jako darowizna, a jego twórca nie oczekuje uzyskania korzyści (Rozwadowska, 2002, s. 254).

Sponsoring kultury, podobnie jak sponsoring nauki, jest formą wspierania tych dziedzin, który jednocześnie daje możliwość uzyskania pozytywnych efektów dla obu partnerów, a także pozwala na realizację celów przyjętych przez obydwie strony (Grzegorzczuk, 2003, s. 7). Organizacja wspierająca kulturę jest postrzegana jako odpowiedzialna, zaangażowana w życie społeczne i w budowanie tradycji kraju. Klienci mogą być bardziej skłonni do wyboru produktów danej organizacji, właśnie ze względu na jej zaangażowanie pozabiznesowe i wpieranie kultury, mogą ją bowiem postrzegać jako przyczyniająca się do tworzenia kultury i tradycji danego kraju. Z drugiej jednak strony ze wsparciem instytucji kultury lub poszczególnych przedsięwzięć może wiązać się ryzyko dla organizacji. Sztuka pokazywana lub promowana przez poszczególne instytucje może zawierać elementy dotyczące tematów delikatnych lub drażliwych, szczególnie jeśli dotyczy tematów związanych z wartościami, czy też przekonaniem ludzi. Może zatem powodować negatywne emocje wśród części osób lub grup, które łączą wspólne

wartości, a sponsor, który wpiera taką inicjatywę może być utożsamiany z przekazem, który został zobrazowany w danej sztuce.

Popularyzacja i wzrost liczby działań sponsoringowych wydarzeń czy instytucji kultury zależy od wielu czynników, wśród których wymienić należy przede wszystkim aspekty prawne, które mogą zachęcić do wpierania kultury poprzez korzyści i ulgi dla sponsora, ale także dla sponsorowanego i otoczenia (Breczko, 2011, s. 8).

Analizując zjawisko sponsoringu, a szczególnie sponsoringu kultury, w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, zacząć należy przede wszystkim od podkreślenia zmieniających się oczekiwań konsumentów, którzy w wyborach zakupowych coraz częściej kierują się innymi aspektami niż tylko cena i jakość wyrobu. Zaczynają zwracać uwagę na dodatkową działalność organizacji, jej relację z otoczeniem i wpływ na różnego rodzaju grupy interesariuszy. Zmienia się także sposób postrzegania misji podmiotów gospodarczych, w tym przedsiębiorstw prywatnych (Polakowska-Kujawa, 2004, s. 2), zarówno przez konsumentów, jak same organizacje, które coraz częściej deklarują, że to nie chęć zysku jest najważniejszą motywacją podejmowanych przez nich działań. Należy jednak zaznaczyć, że działania nazywane społecznie odpowiedzialne powinny być działaniami długoterminowymi, wpisującymi się w strategię przedsiębiorstwa, a także powiązаны z jego działalnością, tak aby w razie potrzeby minimalizować ewentualne negatywne skutki z nią związane. Pojedyncze działania sponsoringowe trudno zatem będzie zaliczyć do strategii społecznej odpowiedzialności danej organizacji, ale długoletnie programy wsparcia, czy też inicjatywy wspierające instytucje kultury, przy jednoczesnym angażowaniu pracowników organizacji, edukowaniu poszczególnych grup interesariuszy, w tym społeczności lokalnych mogą być ciekawym elementem CSR wpisującym się w obszar dotyczący zaangażowania społecznego.

W literaturze przedmiotu można znaleźć także głosy, które wskazują, że działania CSR dotyczące sfery kultury powinny zostać zawężone i wyeksponowane jako Corporate Cultural Involvement - CCI – zaangażowanie biznesu w sferze kultury (Kopeć, 2014, s. 51).

CCI jako część CSR

Katarzyna Dorota Kopeć proponuje zawężenie działań CSR'owych do sfery kultury, nazywając je Corporate Cultural Involvement - CCI – zaangażowanie

biznesu w sferze kultury (Kopeć, 2014), którego powstania inspiracją było pojęcie Corporate Cultural Responsibility – CCR – odpowiedzialność biznesu za kulturę (tłumaczenie zaproponowane z kolei przez Podczaską i Kujawską-Krakowiak). Autorka uważa, że biznes zmienia podejście do swoich działań – zamiast działań jednorazowych, krótkoterminowych angażuje się w te długofalowe, które również dotyczą kultury, choć ciągle w za małym stopniu. Kopeć również zauważa, że pojęcie CCR można rozumieć dosłownie jako bezpośrednią odpowiedzialność biznesu za kulturę a należy pamiętać, że działania w ramach CSR są dobrowolne i mają wspierać np. instytucje kultury a nie wpływać na ich pracę, sposób funkcjonowania. Dlatego autorka proponuje wprowadzenie pojęcia Corporate Cultural Involvement rozumiane jako „zaangażowanie biznesu w sferze kultury” (Kopeć, 2014).

Zaangażowanie społeczne jako obszar CSR

Bolesław Rok w swoich analizach wyróżnił cztery poziomy zaangażowania społecznego przedsiębiorstw komercyjnych (Rok, 2004, s. 47-49):

- poziom pierwszy: działania obowiązkowe, obejmuje podstawową działalność gospodarczą prowadzona przez dany podmiot oraz działania z obszaru partnerstwa publiczno-prywatnego, jest to przede wszystkim rzetelne i uczciwe prowadzenie działalności (Rok, 2004, s. 47-49). Zaznaczyć należy, że pojawiają się głosy mówiące o tym, że prowadzenie działalności zgodnie z prawem i uczciwie nie może być jeszcze uznane za formę CSR (Szczepański, 2011, s. 105),
- poziom drugi: przedsięwzięcie komercyjne, czyli „wspieranie efektów komercyjnych poprzez współpracę z organizacjami społecznymi, np. marketing społeczne zaangażowany, sponsoring (Rok 2004, s. 47-49),
- poziom trzeci: nawiązywanie współpracy z otoczeniem i dokonywanie inwestycji na rzecz społeczności, które mają pomóc zagwarantować budowanie długotrwałych relacji z otoczeniem organizacji (Rok, 2004, s. 47-49),
- poziom czwarty: oznacza zaangażowanie w działalność społeczną na zasadzie filantropii, która wspiera działania charytatywne, bez realizacji działań komercyjnych i uzyskiwania korzyści dla organizacji komercyjnej (Rok, 2004, s. 47-49).

Na poziomach tych mogą być projektowane rozwiązania dotyczące instytucji kultury i angażujące je w różnorodne projekty.

Zgodnie z normą ISO 26000 CSR powinien być realizowany w następujących obszarach: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami oraz zaangażowanie społeczne (odpowiedzialnafirma.pl). Realizując swoje założenia prospołeczne organizacje powinny angażować się aktywnie w życie społeczności lokalnych, tak aby przyczyniać się do likwidacji i przeciwdziałania problemów społecznych, szczególnie tych, które dotyczą jej pracowników, czy też innych grup interesariuszy. Organizacje swoje działania powinny ukierunkowywać na dialog i angażowanie różnorodnych instytucji w podejmowane inicjatywy, mogą także dokonywać inwestycji społecznych, w takich obszarach jak: nauka, kultura, edukacja, zdrowie, dostęp do technologii (odpowiedzialnafirma.pl). Jak widać, w ramach omawianego obszaru, jedną z istotnych ścieżek może być realizowanie inwestycji w zakresie wspierania kultury, w tym także instytucji kultury. Inną ciekawą drogą może być podejmowanie współpracy z instytucjami kultury przy realizacji projektów, mających na celu przeciwdziałanie problemom społecznym. Mogą to być działania edukacyjne lub też dodatkowe zajęcia, które organizowane w instytucjach przy wsparciu danego przedsiębiorstwa.

Przykłady współpracy sektora prywatnego z sektorem publicznym

Organizacje w ramach zaangażowania społecznego podejmują różnorodne działania, skierowane do różnego typu organizacji. Jednym z ważnych partnerów są instytucje kultury, a wsparcie kultury i sztuki często jest akcentowane przez organizacje choćby w statutach. Przykładem praktyki związanej z zaangażowaniem społecznym, w którą włączone są instytucje kultury jest projekt pt. „Kultura dostępna” w sieci kin Helios, realizowany przez Narodowe Centrum Kultury. Organizacja ta wraz z właścicielem sieci kin Helios – Grupą Agora, chce zachęcić Polaków do oglądania krajowych produkcji w jakości kinowej. Udział w akcji brały wszystkie kina (41) należące do sieci Helios a bilet kosztował 10 zł (FOB, 2017, s. 125). Dzięki takim projektom kino angażowało się w edukację oraz popularyzację rodzimej kinematografii, a dzięki znacznemu zasięgowi, polskie filmy mogły trafić do szerszego grona odbiorców. Innym przykładem podejmowanych działań jest zaangażowanie Fundacji Banku Millennium w organizację Warszawskich Targów Sztuki, w czasie których odwiedzający mogli nie tylko zobaczyć, ale także nabyć prace młodych twórców oraz klasyków (FOB, 2017). Kolejnym

przykładem, tym razem dotyczącym mecenatu, jest objęcie przez Bank Zachodni WBK mecenatem XVII Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina w 2015 r., jednego z najbardziej prestiżowych konkursów dla pianistów na świecie. Do konkursu zgłosiło się ponad 450 osób z 45 państw, a w ramach udzielonego wsparcia bank umożliwił oglądanie transmisji eliminacji w specjalnej kawiarni Cafe Forte Piano, a także udostępnił aplikację za pomocą, której można było śledzić zmagania konkursowe (FOB, 2016). Dzięki działaniom banku i upowszechnianiu informacji o konkursie, a także udostępnieniu kanałów, takich jak aplikacja na urządzenia mobilne, konkurs zaistniał w świadomości społecznej. Działania firm nie są jednak tylko związane z konkretnymi wydarzeniami kulturalnymi. Przykładowo mogą dotyczyć oprogramowania lub wspomnianych aplikacji mobilnych, jak np. ArtScherlock, która jest autorskim projektem Fundacji Communi Hereditate i owocem współpracy z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Fundacją Kronneberga przy Citi Handlowym. Aplikacja ma pomóc w odnajdywaniu utraconych dzieł sztuki w czasie II wojny światowej. Mechanizm jej działania polega na automatycznym rozpoznaniu danego dzieła sztuki na podstawie fotografii zrobionej dziełu w formie fizycznej lub też zdjęcia w gazecie, katalogu lub na portalu aukcyjnym (FOB, 2017).

Wnioski

Pomimo tego, że sponsoring przybiera różne formy trzeba mocno uważać, by nie stał się narzędziem nacisku na działalność programową instytucji. Tutaj kluczowe wydaje się pojęcie zaproponowane przez Kopeć – CCI, czyli zaangażowania biznesu w sferę kultury. Zaangażowanie, współpraca, wymiana *know-how*.

Przedsiębiorstwa mogą, czy nawet powinny angażować się w życie kulturalne wykorzystując dostępne im zasoby. Równolegle instytucje kultury także powinny czerpać ze współpracy z biznesem - uczyć się tak, by same zadbać o swój byt i rozwój.

Bibliografia

Andrejczuk, M. (2015) *Odpowiedzialność biznesu i etyka biznesu – rozwój koncepcji w myśli społecznej*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Barański, R. (2014/2016) *Finansowanie działalności kulturalnej*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.

Bogacka-Gawrysiak, A. (2014) „*Kilka słów o marketingu*”, Magazyn Biznesowy i Akademicki Sztuka Zarządzania, nr 55, Polish Open University Wyższa Szkoła Zarządzania.

Borowiecka, S. (b.d.) *Firmy inwestują w kulturę i sztukę setki milionów złotych*, <http://www.egospodarka.pl/120856,Firmy-inwestuja-w-kulture-i-sztuke-setki-milionow-zlotych,1,20,2.html>, data dostępu: 15.01.2019.

Fatyga, B. (2009) Instytucje Kultury. Definicja instytucji kultury i ich wstępna charakterystyka.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2017) Raport odpowiedzialny biznes. Dobre praktyki 2016. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2016) Raport odpowiedzialny biznes. Dobre praktyki 2015, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Glinka, B. i M. Kostera (2012/2016) *Nowe Kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Grzegorzczak, A.M. (2003) *Sponsoring Kultury*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.

Grzełowska, U. (2016) *Ekonomiczna strona kultury*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.

Hołda J. Instytucje kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/zarzadzanie-kultura/instytucje-kultury>, data dostępu: 13.01.2019.

Odpowiedzialnafirma.pl ISO 26000, <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000>, data dostępu: 16.01.2019.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52005DC0465>, data dostępu: 15.01.2019.

Kopaliński, W. (1967/1988) *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.

Kopeć, D. K. (2014) *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*. Kraków: Wydawnictwo LIBRON - Filip Lohner Krótka historia mecenatu.

Mazurek-Łopacińska, K. i M. Sobocińska (2014) *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Podczaska, A. i K. Kujawska-Krakowiak (2007) *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce*. Warszawa: Fundacja Commitment to Europe arts & business.

Rok, B. (2004) *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

Rozwadowska, B. (2002) *Public relations teoria, praktyka, perspektywy*. Warszawa: Emka.

Wąchocka, E. (2010) *Widowisko – Teatr – Dramat. Skrypt dla studentów kulturoznawstwa*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Część II

Konsulting społeczny jako forma wsparcia organizacji działających na rzecz alternatywnych form spędzania wolnego czasu

Katarzyna Baliga, Paweł Kozakiewicz, Filip Mazurków, Aneta Pieczka,
Jacek Sypniewski

Idea konsultingu społecznego, w myśl którego świadczone są usługi doradcze organizacjom, które za główny cel działalności nie przyjmują kreowania zysku, jest obecnie w fazie początkowej, co charakteryzuje się z jednej strony brakiem teoretycznego zaplecza, ale również otwiera perspektywy badawcze, budzi potrzebę wyznaczania jakościowych standardów oraz poszukiwania nowych metod badawczych. Autorzy artykułu eksplorują użyteczność stosowanych powszechnie przez konsulting komercyjny narzędzi badawczych, do analizy środowiska organizacji trzeciego sektora. Badanie potwierdziło, że narzędzia i metodologia stosowane z powodzeniem w konsultingu komercyjnym wymagają, nie tyle zmiany adekwatnej do cech branży organizacji non-profit, ale wymuszają daleko idące przeobrażenia formalne i praktyczne.

Stawiając sobie za cel wsparcie alternatywnych form spędzania wolnego czasu przez dzieci, autorzy badania skupili się na zbadaniu niekomercyjnych organizacji. Kierując się misją konsultingu społecznego, badający zdecydowali się na bezinteresowne wsparcie wybranych organizacji, gdyż przyczyniają się one do wychowania i krzewienia kultury sportu wśród najmłodszych. Celem przeprowadzonych konsultacji było również znalezienie obszarów do wdrożenia usprawnień, przyczyniających się do lepszego funkcjonowania szkółek. Efektem tej pracy była propozycja realnych wdrożeń takich jak poprawa komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, automatyzacja niektórych procesów oraz zmiany w strukturze organizacji.

Konsulting jako forma wsparcia organizacji

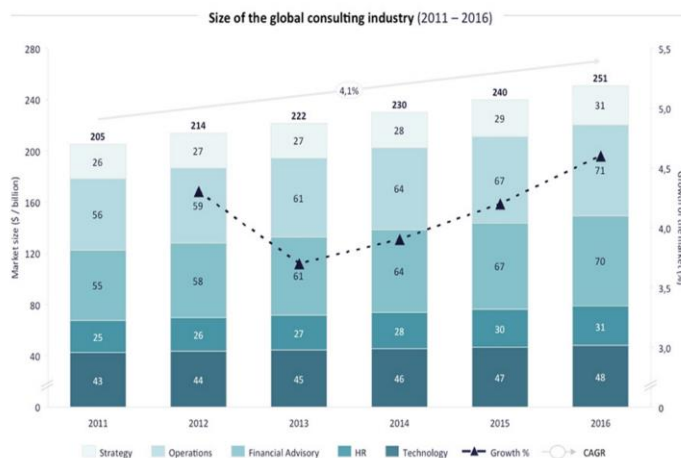
Konsulting ukonstytuował się jako odrębna branża stosunkowo niedawno. Pierwsza firma konsultingowa „Arthur D. Little” powstała w 1886 roku. Była ona ściśle związana ze środowiskiem akademickim i jak inne, powstałe później, bazowała na wiedzy tworzonej na wiodących, amerykańskich uczelniach (Consulting Industry Overview).

Jednak źródeł konsultingu należy szukać głębiej, jest on bowiem bliski pierwotnej części ludzkiej natury, która każe poszukiwać wsparcia innych w dążeniu do celu, w sytuacjach kryzysu, ale również w sytuacjach, w których wizja nagrody motywuje do zintensyfikowania działań. Konsulting powinien być zatem postrzegany poprzez pryzmat zmiany, która w perspektywie czasu ma z założenia przynieść wymierne korzyści.

W ujęciu tradycyjnym konsulting sprowadza się do dwóch kluczowych zagadnień. Są nimi wspomniana wcześniej zmiana dotychczasowego stanu rzeczy oraz proces badania organizacji, który zmianę poprzedza (Greiner, Benningson, Poulfelt 2005).

Konsulting ewoluuje dynamicznie i stawia przed sobą nowe wyzwania. Globalny rynek usług konsultingowych w ciągu ostatnich lat cechuje tendencja wzrostowa ściśle skorelowana ze zmieniającym się poziomem globalnej ekonomii. Wartość tego rynku szacuje się na 250 bilionów dolarów, co obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Wielkość globalnego przemysłu konsultingowego (2011-2016)



Źródło: www.consultancy.uk/consulting-industry/global.

W zakresie zróżnicowania geograficznego, to rynek Ameryki Północnej jest uważany za najbardziej dojrzały, a region Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki ma największe udziały w całości rynku (41%) (Consulting Industry Global). Zjawisko to obrazuje rysunek nr 2.

Rysunek 2. Globalny rynek konsultingowy (2011-2016)



Źródło: www.consultancy.uk/consulting-industry/global.

Analiza stron internetowych trzech wiodących (por. Greiner, Beningson, Poulfelt) firm konsultingowych (Bain & Company, Boston Consulting Group, McKinsey & Company) przynosi interesujące wnioski dotyczące charakteru przemian w tej branży. Każda z wyżej wymienionych firm kładzie duży nacisk na rozwijanie właściwych sobie narzędzi. Niektóre są znakami towarowymi oznaczonymi symbolami potwierdzającymi ich rejestrację w odpowiednich urzędach patentowych. Narzędzia badawcze, analityczne czy wdrożeniowe budują zaufanie do marki i profesjonalny wizerunek. Działania te wspiera również bogata oferta edukacyjna (artykuły, analizy, wywiady, materiały szkoleniowe etc.) prezentowana przez wszystkie z wymienionych organizacji. Można zatem powiedzieć, iż konsulting dąży do kreowania wiedzy, która z jednej strony ma być wiedzą dostępną tylko wybranym, równocześnie ma być utylizowana w oryginalny dla danej firmy sposób, za pomocą ekskluzywnych narzędzi. Nie dziwi zatem fakt, iż konsulting poddawany jest krytyce ze względu na swoją nie transparentność i kreowanie świata pełnego tajemnic.

Dynamiczny postęp branży konsultingowej oraz intensywna rywalizacja pomiędzy firmami wymusza również nowe postawy, z którymi mierzą się sami konsultanci. Stają się oni coraz częściej partnerami w dyskusji odchodząc tym samym od pierwotnej roli eksperckiej. Potrzebę zmiany w roli konsultantów

dostrzega Edgar Schein (2013). W swojej książce „Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling” oraz licznych wykładach, podkreśla potencjał do rozwiązywania problemów tkwiący w samych organizacjach, a rolę konsultantów upatruje w umiejętnym kształtowaniu przestrzeni mogącej pomieścić dyskusje i różne punkty widzenia.

Jeszcze inne zmiany w branży konsultingowej dostrzega dr Fran Prolman (informacje uzyskane z informacji otrzymanych za pomocą poczty elektronicznej od Dr Fran Prolman). Na przestrzeni 30 lat swojej pracy zasadniczą zmianę upatruje ona w samej metodzie pracy (wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji i marketingu).

Metodologia badań

W badaniach wykonanych w ramach niniejszego artykułu autorzy zdecydowali się odnieść do dorobku konsultingu komercyjnego po to, by następnie krytycznie spróbować przeszczepić pewne jego aspekty (np. Model 7S, Rasiel 2004) na grunt organizacji działających na rzecz szeroko pojętego dobra społecznego. W polskiej literaturze brak określenia konsultingu społecznego, natomiast jest on obecny w praktyce wielu firm konsultingowych jako działanie w ramach *corporal social responsibility* lub *social impact consulting* (np. Deloitte, BCG, Bain&COMPANY). Ale przede wszystkim idea konsultingu społecznego rozwijana jest na różnych uniwersytetach (np. Georgetown University, Yale School of Management, University of Colorado) w ramach, których operuje również pod nazwą *social impact consulting*. W ten oto sposób, w formie mniej skomercjalizowanej konsulting wraca do swego źródła, do Alma Mater z którego powstał.

W praktyce badawczej autorzy niniejszego artykułu podejmują różne cele społeczne, a w szczególności te, związane z podnoszeniem jakości życia, przeciwdziałaniem wykluczeniu oraz wsparciem aktywności przyczyniających się do rozwoju środowisk lokalnych.

Paradygmat dotyczący badanej organizacji zakładał, że największą wiedzę dotyczącą organizacji mają sami jej członkowie. Ta wiedza często jednak wymaga uporządkowania do czego przydatny bywa społeczny konsultant, który zadając pytania jest w stanie wysunąć wnioski pomocne we wsparciu organizacji oraz określić obszary wymagające bardziej precyzyjnego opisu lub ukierunkowania. To podejście, na bieżąco utrwalane w czasie badania

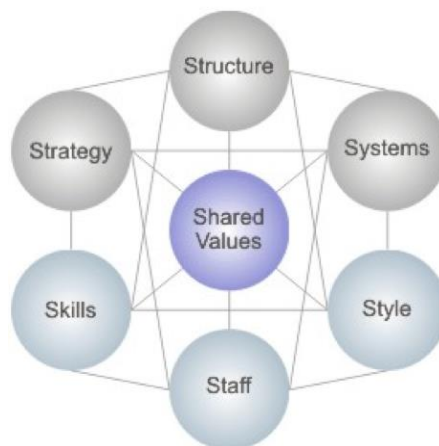
pozwoiliło na głębszą analizę sytuacji organizacji oraz wyeliminowanie pochopnie konstruowanych opinii.

W trakcie przygotowań do przeprowadzenia badań autorzy zapoznali się także z różnymi metodami badawczymi, które traktowali jako uzupełnienie ich otwartego podejścia do badanej organizacji. Przede wszystkim korzystali ze zbioru metod *action research*, który według P. Reason i H. Bradbury jest definiowany jako „partycypacyjny i demokratyczny proces mający na celu zebranie praktycznej wiedzy, aby osiągnąć wartościowe cele ludzkie zakorzenione w światopoglądzie jawiącym się w danym momencie historii. To inaczej połączenie działania i refleksji, teorii i praktyki w dążeniu do zaproponowania praktycznych rozwiązań na ogólne problemy różnych ludzi i społeczności” (Brydon-Miller, Greenwood, Maguire, 2003). Takie podejście pozwoliło na otwarcie się uczestników badania i wzbudzenie szczerych rozmów – bo to właśnie wywiad, jako forma badania jakościowego, był esencją powstałych wniosków.

Aby nadać badaniom pewną formę i opracować odpowiednie pytania standaryzujące, wywiady (cały czas bazując na paradygmacie *action research* i otwartej postawie wobec badanych), został zastosowany model McKinsey’a – 7s (por. Rasiel, 2004), przedstawiony na rysunku nr 3.

Rysunek 3. Narzędzie stosowane w badaniach consultingowych przez firmę McKinsey, model 7s.

Figure 1: The McKinsey 7S Model



Model ten pozwolił na umieszczenie zagadnień w odpowiednich kontekstach i umożliwił podjęcie badania przez kilku badaczy w innym czasie i miejscu, dając niejako gwarancję, że wywiady będą mogły zostać ze sobą porównane, a wyniki standaryzowane. Model McKinsey'a opiera się na poddawaniu analizie kolejno 7 różnych obszarów organizacji. Do tych obszarów wskazanych w metodzie 7s, zostały dopasowane odpowiednie treści rozmowy w postaci zbioru tematów do poruszenia podczas badania lub też przykładowych pytań. Poruszonymi obszarami organizacji były: strategia, struktura, systemy, styl zarządzania, personel, umiejętności oraz w centrum modelu – współdzielone wartości. Ten model miał na celu nadanie struktury badaniu oraz opisu organizacji, nie ograniczając zarazem perspektywy badawczej. Autorzy uznali bowiem, że w sytuacji prowadzenia badań niezależnie przez kilka osób z zespołu badawczego, osób o zróżnicowanym doświadczeniu i różnorodnym wykształceniu, w którym każdy dysponuje innym warsztatem badawczym i akcentuje odmienne zagadnienia – strukturyzacja badań i podejścia do organizacji uchroni autorów od popełniania błędów w opisie i analizie organizacji oraz umożliwi symultaniczną pracę.

Badanie opierało się na metodzie jakościowej (Babbie 2014), ponieważ badaczy interesowała nie tyle reprezentatywność wyników, ale dotarcie do istoty zjawiska – badane organizacje były na tyle niewielkie, że nie zdecydowano się na wprowadzenie kwestionariusza ankiety, jako głównego źródła informacji, a skupienie na wypowiedziach badanych (por. Babbie 2007). Pozwoliło to przyjrzeć się dogłębnie organizacji i zrozumieć jej potrzeby, a także zaproponować działania korygujące i naprawcze, przedstawione w dalszej części.

W fazie poszukiwań szkoły piłkarskiej, która mogłaby zostać objęta badaniem, grupa stworzyła listę potencjalnych podmiotów, z których niemal wszystkie były organizacjami not-for-profit i miały charakter społeczny. Jednak wspólnym celem zespołu było wskazanie organizacji, które świadomie wspierają aktywność środowisk lokalnych. Spośród wielu, wybrane zostały dwa ośrodki: „szkółka A” i „szkółka B”.

Cele przeprowadzonych badań

Głównym celem projektu było wsparcie alternatywnych form spędzania wolnego czasu przez dzieci. Autorzy badania skupili się na niekomercyjnych organizacjach, których działalność nie przynosi znacznych profitów, a dochody

ze składek interesariuszy są przeznaczane na bieżącą działalność i utrzymanie organizacji. Wybrane instytucje (szkółki piłkarskie) nie kierują się osiągnięciem zysku ze swojej działalności, a co za tym idzie, często nie korzystają z profesjonalnego wsparcia i konsultacji, gdyż nie pozwalają im na to fundusze. Co więcej, ich założyciele nie mają nawet świadomości, że działania organizacji można usprawnić i zrobić to z udziałem wsparcia profesjonalistów. Kierując się misją consultingu społecznego, badający zdecydowali się na bezinteresowne wsparcie szkółek piłkarskich, które przyczyniają się do wychowania i krzewienia kultury sportu wśród najmłodszych. Istnienie tego typu instytucji jest nieodzownym elementem dobrze funkcjonującego społeczeństwa i warunkiem zdrowego funkcjonowania organizmu społecznego. Kultura sportowa jest narażona na zanik, szczególnie w czasach cyfryzacji, co jest widoczne zwłaszcza w populacji dzieci i młodzieży, pochłoniętych na co dzień korzystaniem z mediów społecznościowych, urządzeń elektronicznych: komputerów, konsol, tabletów, czy smartfonów.

Ponadto celem przeprowadzonych konsultacji było znalezienie obszarów do wdrożenia usprawnień, przyczyniających się do lepszego funkcjonowania szkółek. Autorzy skupili się na szukaniu silnych stron szkółek i wyeksponowaniu ich, oraz na obszarach wymagających usprawnienia, zmian. Efektem tej pracy jest propozycja realnych wdrożeń, które mogą poprawić działanie organizacji, wymianę informacji między stronami, zadowolenie rodziców i dzieci czy dotarcie do większej ilości odbiorców.

Wybrane informacje uzyskane podczas rozmowy z:

Trenerami

W obszarze „wspólne wartości” badani trenerzy wskazują w szczególności na dwie kwestie: pozytywne nastawienie do zawodników, zachęcanie do podejmowania aktywności sportowej oraz traktowanie dzieci jak profesjonalnych zawodników i partnerów nie dając im odczuć, że są „tylko” dziećmi. Ponadto trenerzy obu szkółek dużą wagę przywiązują do stworzenia atmosfery, w której możliwe jest odkrywanie umiejętności i talentów młodych zawodników. Trenerzy „szkółki A” wskazywali także na trudności pogodzenia działań trenerskich z obowiązkami administracyjnymi i logistycznymi, za które odpowiadają.

Trenerzy „szkółki A” zwracają szczególną uwagę na pozytywne wzmocnienia, koncentrują się na mocnych stronach dzieci i pochwałach. W zakresie rozwoju podkreślają konieczność podnoszenia własnych kwalifikacji w zakresie pedagogicznym (wychowawczym) oraz merytorycznym (jakość i techniki treningów). Z kolei w „szkółce B” zmieniony został model treningu. Każde spotkanie zaczyna się 15 minut wcześniej, wtedy trener opowiada zawodnikom jaki jest plan na ćwiczenia, co będą trenować itp. Po treningu w szatni zawodnicy rozmawiają z trenerem, omawiają co się działo i weryfikują czy są kontuzje.

W „szkółce B” obecnie pracuje kilku trenerów oraz trenuje kilkudziesięcioro dzieci. W treningu bierze udział kilku zawodników, co znacznie podnosi poziom zaangażowania każdego z dzieci.

Podział zadań w „szkółce A” jest następujący: decyzje o treningach i o tym jak rozwijać umiejętności zawodników należą do trenerów. Organizacją szkoły w sferze marketingu i finansów zajmuje się właściciel i jeszcze jedna osoba pracująca jako księgowa. Szkoła utrzymuje się ze składek. W zakresie komunikacji „szkoła A” opiera się głównie na mailingu oraz spotkaniach. Badani trenerzy uważają, że struktura szkoły jest funkcjonalna, jednak w obliczu coraz większej ilości zawodników i konieczności organizacji dodatkowych aktywności struktura zatrudnienia wymaga zmiany.

Podczas badań trenerzy „szkółki A” podkreślili intensywny kontakt z rodzicami, co czasem bywa kłopotliwe, ponieważ rodzice często dzwonią i wysyłają wiadomości do trenerów. Rodzice są bardzo mało samodzielni w podejmowaniu decyzji, mają wiele pytań. Właściciel pozostawia trenerom określenie warunków na jakich kontaktują się oni z rodzicami. Obaj trenerzy podkreślili, że obszarem dobrze rozwiniętym jest marketing oraz wspólna wizja szkoły.

Z kolei trenerzy „szkółki B” podkreślają, że w zakresie funkcjonowania szkoły regularnie wysyłane są raporty do centrali, odnośnie jej funkcjonowania. W planie jest platforma internetowa, która ma być miejscem łączącym trenerów, rodziców oraz centralę. Szkoła jest finansowana ze składek rodziców, co najczęściej nie generuje zysków.

Trenerzy „szkółki A” wybrali obecne zatrudnienie, ponieważ są pasjonatami piłki nożnej i lubią pracę z dziećmi. Charakteryzuje ich pozytywny charakter, elastyczność w podejściu do pracy i chęć rozwoju. Badany trener „szkółki B” ma ogromne zaufanie swojego szefa i właściciela szkoły, co

odzwierciedla się w jego decyzyjności. Takiego samego zaufania oczekuje od rodziców.

Właścicielami badanych klubów

Dyrektorzy sportowi określają misję szkółek jako odpowiednie wychowanie młodego człowieka oraz wyszkolenie pełnowartościowego zawodnika. Wskazują również na fundamentalne wartości takie jak: wychowanie do sportu, odpowiedzialność, współpracę w grupie, decyzyjność, sportową pasję, pozytywne emocje, a także kształtowanie pewności siebie i kreatywności, jako gwaranty realizacji swojej misji.

Właściciele „szkółki B” przekonali się do metody prowadzenia treningów wg zasad panujących w grupie szkółek prowadzącej zajęcia pod tym samym szyldem dopiero po zapoznaniu się ze sposobem ich funkcjonowania w różnych państwach. Aktualnie planowane jest otwarcie nowych akademii w innych miastach.

Z kolei główne cele „szkółki A” to umożliwienie jak największej ilości dzieci rozpoczęcia swojej przygody z piłką nożną oraz zapewnienie im jak najlepszych warunków do rozwoju swoich umiejętności i pasji.

Władze „szkółki A” nad poczynaniami szkółki sprawuje 3-osobowy zarząd (prezes, dyrektor ds. sportu i sekretarz) oraz komisja rewizyjna (trzy osoby). Dodatkowo w przypadku każdej kategorii wiekowej utworzone zostało stanowisko koordynatora. Natomiast ze względu na to, że sprowadzenie metody jest związane z opłatami licencyjnymi, właściciele „szkółki B” rozpoczęli od szukania możliwości finansowych i znaleźli je w osobie przedsiębiorcy i jednocześnie działacza sportowego.

Stabilność finansowa „szkółki A”, według samego właściciela jest bardzo dobra. Zauważyć można, z upływem każdego roku rozliczeniowego, systematyczną poprawę. Szkołka w 70% finansowana jest przez składki miesięczne. Drugą pozycję w tej hierarchii stanowi sponsoring. „Szkółka B” nie ma poduszki finansowej, czasem trzeba nawet założyć własne pieniądze jak sponsor opóźnia wpłaty. Finanse mają tylko na bieżącą działalność. Właściciel podkreśla też, że sponsorzy bez zarzutu wywiązują się ze swoich zobowiązań i deklaracji.

Z każdym trenerem „szkółki A” podpisywana jest umowa o dzieło lub zlecenie a warunki takowego dokumentu omawiane są indywidualnie z każdą osobą. Ustalone zostały również zasady dodatkowego wynagradzania za

inicjatywy podejmowane przez pracowników. Jeśli chodzi o dobór pracowników w „szkółce B”, to pierwszym kryterium doboru kadry jest umiejętność pracy z dziećmi.

Rodzicami

W grupie pytań dotyczących wartości, podstawowych idei w zakresie pracy „szkółki A”, rodzice wskazywali na: rozwój fizyczny dziecka, współdziałanie w grupie, zadowolenie dziecka, spotkanie z kolegami, oderwanie od telewizji i internetu.

Zgodnie z deklaracją rodziców uczestników „szkółki B”, dzieci uczęszczają do szkoły z różnych powodów, zwykle jest to ich decyzja, ale rodzice do niej zachęcają bądź są inspiracją. Większość z nich podkreśla, że sport uczy pokory, pracy w zespole i ma dobry wpływ na rozwój i edukację dziecka.

W grupie pytań o strukturę rodzice dzieci ze „szkółki A” twierdzili, że większość decyzji podejmuje mama lub tata. W niektórych przypadkach wskazywani byli oboje rodzice. Z kolei na zajęcia sportowe w większości wypadków zawozi dziecko ten rodzic, który właśnie ma taką możliwość.

Generalnie rodzice „szkółki A” bardzo dobrze oceniają prowadzone zajęcia. Zwracają jednak uwagę na niski poziom bezpieczeństwa podczas zajęć – zwłaszcza na halach w czasie jesienno-zimowym. Rodzice zadowoleni są także z aktualnego sposobu komunikowania. Zdecydowana większość rodziców potwierdza, że jest przez szkołę o wszystkim informowana.

Wśród kwestii do poprawy rodzice dzieci ze „szkółki B” wskazują na słabą komunikację w sprawie turniejów, szkoła nie bierze udziału w prestiżowych, zdaniem rodziców, turniejach. Przepływ informacji między szkołą a rodzicami oceniają jako słaby.

Rodzice dzieci ze „szkółki A” są bardzo zadowoleni z trenerów, jakich proponuje szkoła. Podobnie pracę trenerów oceniają rodzice dzieci ćwiczących w „szkółce B”.

Wnioski

W wyniku spotkań i rozmów przeprowadzonych z różnymi interesariuszami organizacji szkolących dzieci i młodzież w umiejętnościach piłkarskich wypracowano pewien obraz organizacji i określono obszary najważniejszego rozwoju na danym etapie działalności badanych akademii piłkarskich. Okazało

się, że był to przede wszystkim obszar komunikacji pomiędzy organizatorami i trenerami a rodzicami, a szczególnie kanały kontaktu oraz zawartość komunikatów kierowanych do rodziców w kontekście postępów sportowych ćwiczących i oczekiwań co do ich najbliższego planowanego rozwoju (ukierunkowania ćwiczeń). Drugim obszarem rekomendowanych działań był sposób zarządzania i delegowania zadań w perspektywie dalszego rozwoju organizacji.

Wnioski te zostały praktycznie natychmiast po przekazaniu wykorzystane i obydwie organizacje zastosowały zmiany w sposobie działalności w wykazanych obszarach. Prowadzi to do następujących obserwacji: organizacje sektora publicznego oraz niewielkie organizacje działające na styku biznesu i działalności społecznie użytecznej potrzebują wsparcia w rozwoju. Otwartość tych organizacji i niemalże natychmiastowa implementacja proponowanych zmian pokazują, że istnieje obszar próżni dotyczącej wiedzy (właściciele i prezesi organizacji nie mają wiedzy dotyczącej profesjonalnego i efektywnego wykorzystania zasobów w kontekście rozwijającej się działalności). Próżnia dotyczy także oferty wsparcia tych organizacji i konkretnych osób w ich działalności społecznej i gospodarczej. Profesjonalny consulting, tak szeroko rozpowszechniony w dużych organizacjach zasobnych w wiedzę i środki, praktycznie nie dociera do małych organizacji społecznych i biznesowych zakładanych przez entuzjastów, często bez profesjonalnego przygotowania biznesowego. Nawet jeśli organizacja byłaby założona przez osobę posiadającą wiedzę (np. przez byłego pracownika korporacji), to nawet obowiązków i konieczność zajmowania się podstawowymi elementami działalności powoduje niemożliwość krytycznej i obiektywnej oceny struktury i różnych obszarów działania. Do tego potrzebna jest fachowa pomoc z zewnątrz.

Opierając się na opiniach w literaturze dotyczącej consultingu społecznego, potwierdzonych w obserwacjach w trakcie wykonywania wywiadów i dyskusjach pomiędzy badaczami, można wyprowadzić także kilka wniosków dotyczących generalnych zasad prowadzenia prac consultingowych w organizacjach sektora społecznego i NGO.

Po pierwsze należy wziąć pod uwagę fakt, że często organizacje takie, mimo że są formalnie zarejestrowane i mają formalną strukturę, działają na zasadach nieformalnych, które są nawet ważniejsze dla tych organizacji aniżeli zależności regulaminowe. W związku z tym należy zaakceptować ten fakt

i pracować tak, aby docenić wkład relacji nieformalnych i uczynić je bardziej efektywnymi i możliwymi do pogodzenia z wymogami formalnymi. Najczęściej w określeniu wpływu zasad nieformalnych na całą organizację pomaga pytanie dotyczące początków jej powstania. Jeżeli (co się bardzo często dzieje) odpowiedzi są tworzone wg narracji – „razem ze znajomymi zastanawialiśmy się co zrobić w tej sytuacji i uznaliśmy, że trzeba coś zrobić w tej sprawie” – pokazuje, że należy się liczyć z tym, że organizacja stanowi prawdopodobnie formalną rejestrację indywidualnych zainteresowań, pasji czy wrażliwości członków i należy to uszanować. W praktyce bowiem w wielu organizacjach, próby przejścia od struktury opartej na nieformalnych związkach i relacjach na bardziej formalne zależności owocowały uwiędnięciem efektywności i w efekcie końcowym zawieszeniem działalności.

Po drugie należy uszanować fakt, że nie zawsze tego typu organizacje chcą być tak efektywne jak organizacje biznesowe. W związku z tym należy uznać, że consulting mający na celu podniesienie efektywności mierzonej wskaźnikami finansowymi nie będzie adekwatny do potrzeb i oczekiwań członków organizacji. W przypadku, kiedy członkowie organizacji działają w niej w swoim wolnym czasie, często mogą nawet być zadowoleni z tego, że w tym miejscu nie muszą wszystkich swoich aktywności przeliczać na koszty i mierzyć ich efektywności finansowej. Miarą efektywności może być poziom satysfakcji członków organizacji czy stopień zaangażowania w realizację projektu, który może być nie do końca najbardziej efektywny.

Po trzecie organizacje społeczne zazwyczaj będąc otwartymi na działania consultingowe nie są na tyle zasobne, aby móc sobie pozwolić na zakup usług consultingowych na rynku. W związku z tym prace consultingowe wykonywane przez pasjonatów i wolontariuszy okazują się nie tylko jedynym, ale też najlepszym typem organizacji wspierających, ponieważ często same działają na podobnej zasadzie co klienci, i nie mają na celu przekształcenia w dochodowe jednostki biznesowe lub wysoce sprawne jednostki pomocowe. Oczywiście sprawność i efektywność wykonawcza, jak i finansowa, jest jednym z celów działań konsultingowych to innymi celami jest zachowanie wysokiego stopnia satysfakcji z nieodpłatnej często pracy i specyficznego charakteru badanej organizacji.

W związku z powyższymi uwagami można stwierdzić, że consulting społeczny okazuje się szerokim obszarem do zagospodarowania przez nowe, niezależne, najczęściej niewielkie zespoły badawcze, które mogą stanowić

przeciwagę albo dopełnienie działań wielkich międzynarodowych form konsultingowych, które nie są w stanie jednak właściwie obsłużyć ciągle rosnąca liczba organizacji społecznych.

W wyniku badań przeprowadzonych w organizacjach szkolących dzieci określanych jako „szkółka A” oraz „szkółka B” badacze określili bardzo pozytywny obraz obu organizacji. W każdym aspekcie poruszonym w wywiadach, zarówno z właścicielami, trenerami jak i rodzicami, widoczne było pozytywne nastawienie do idei szkoleń dzieci prowadzonych w konkretnej szkółce, oraz przekonanie, że jest tak jak może być najlepiej. Określono też kilka źródeł dających impuls rozwojowy, skądinąd świetnie rozwijającym się do tej pory organizacjom. Pierwszy to dynamika właścicieli przekładająca się na dobór metod oraz zatrudnianych trenerów, drugi to dynamika oczekiwań rodziców przywożących dzieci na zajęcia. Na etapach początkowych, kiedy relacje pomiędzy rodzicami a właścicielami/trenerami były bardzo bezpośrednie i łatwe dawało to bardzo duży poziom zadowolenia oraz energii rozwojowej dla szkółek. Wobec zwiększającego się rozmiaru szkółek (w jednym przypadku zaistniałego, w drugim bardzo prawdopodobnego, przewidywanego przez wszystkich) relacja ta zaczyna się rozluźniać i właściciele muszą wprowadzić systemy pozwalające na łatwiejszą komunikację w rodzicami.

Kolejnym krokiem rozwojowym a zarazem wyzwaniem dla organizacji jest krytyczne spojrzenie na osobiste możliwości i zasoby czasowe właścicieli szkółek. Nie mogą oni bowiem zarządzać zwiększonymi organizacjami tak samo jak to robili, kiedy szkołka była jeszcze niewielka. Muszą brać pod uwagę konieczność ustalenia reguł kontaktu z ważnymi interesariuszami (rodzice, sponsorzy, dzieci, potencjalni „klienci”) po to by móc skupić się osobiście na najważniejszych kontaktach pozostawiając pewne typy kontaktów osobom upoważnionym i zorientowanym w temacie. Chodzi tu przede wszystkim o ustalenie osoby delegowanej do kontaktów z rodzicami.

Podsumowując nastawienie firm do pozyskiwania wiedzy o sobie samych przez umożliwienie obserwacji z boku należy podkreślić bardzo pozytywne reakcje szkółki A i szkółki B na propozycje badania i dzielenia się wiedzą. Pokazało to nie tylko otwartość konkretnych osób, ale przede wszystkim duży niedostatek w możliwościach otrzymania tego typu wsparcia przez małe i początkujące firmy. Okazuje się, że w ten sposób została odkryta nisza rynkowa, która będzie prawdopodobnie sukcesywnie zapełniana różnymi

inicjatywami wspierającymi przedsiębiorców i pasjonatów działających na różnych, przecinających się płaszczyznach życia społecznego i biznesu.

Bibliografia

Babbie, E. (2007) *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Babbie, E. (2014) *The Basics of Social Research, Qualitative Data Analysis*. Belmont: Wadsworth, p. 402.

Brydon-Miller, M., Greenwood, D., Maguire, P. (2003) *Why action research? Action research*, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/14767503030011002>, data dostępu 20.01.2019.

Consulting Industry Global, <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>, data dostępu: 20.01.2019.

Consulting Industry Overview (b.d.) <http://www.streetofwalls.com/finance-training-courses/consulting-interview-training/consulting-industry-overview/>, data dostępu: 20.01.2019.

Greiner E. L., Benningson L. A., Poulfelt T. (2005) *The Contemporary Consultant: Hand book of Management Consulting: Insights from World Experts*. Wydawnictwo Thomson South-Western.

Rasiel E.M. (2004) *Umysł McKinsey*. Warszawa: Wydawnictwo K.E.Lieber.

Schein E. (2013) *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, Berrett-Koehler Publishers.

Nowa ekonomia społeczna jako metoda reintegracji osób wykluczonych

Katarzyna Świerczek

Przedsiębiorstwa społeczne stanowią dynamicznie rozwijającą się grupę na polskim i ogólnoswiatowym rynku. Poprzez działania wspierające osoby wykluczone nie tylko zwiększa się zatrudnienie w tej grupie, ale uczestnicy tej formy wsparcia zyskują możliwość zaangażowania się w działalność firmy, identyfikacji z grupą, którą współtworzą, a także budowania poczucia odpowiedzialności za wytwarzany produkt czy oferowaną usługę.

Problemem badawczym postawionym w pracy jest identyfikacja wpływu jaki zatrudnienie w spółdzielni socjalnej ma na jej członków oraz opisanie innych działań podejmowanych przez spółdzielnie, które mogą być odczytywane jako wpływające korzystnie na proces reintegracji osób wykluczonych.

Praca powstała w oparciu o analizę literatury przedmiotu, jej rezultatem są dwa początkowe fragmenty. Fragment trzeci natomiast prezentuje informacje zebrane w toku własnych badań, o charakterze jakościowym, dokonanych metodą studium przypadku, które zostały przeprowadzone w Spółdzielni Socjalnej X, działającej w jednym mieście w Małopolsce. Do realizacji celu pracy wybrano techniki komunikacyjne – wywiady pogłębione z piętnastoma pracownikami Spółdzielni Socjalnej X oraz analizy dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak również obowiązujących przepisów prawnych regulujących funkcjonowanie tego typu podmiotów. Zagadnienia poruszane podczas wywiadów zgrupowano w trzech kategoriach: sytuacja na rynku pracy osób badanych, zarówno przed jak i po przystąpieniu do Spółdzielni, stygmatyzacja i problemy z nią związane oraz reintegracja społeczna. Dla pełniejszego obrazu prezentowanych zjawisk w tekście wykorzystane zostały fragmenty wypowiedzi osób badanych. W celu uporządkowania przyjęto następujące oznaczenie wywiadów: członek spółdzielni – C, osoba zatrudniona

w spółdzielni – Z, osoba posiadająca orzeczenie o niepełnosprawności – N, osoba nieposiadająca takiego orzeczenia – P.

Ekonomia i przedsiębiorczość społeczna

Przez lata starano się sprecyzować, czym jest ekonomia społeczna i rozstrzygnąć, jak głęboko może ona wnikać w działania rynkowe, aby nie zatracić swej nadrzędnej misji – wspierania reintegracji społecznej i zawodowej.

Wraz z popularyzacją zjawiska, pojawiły się również pojęcia, określające powiązane z ekonomią społeczną formy działań. „Mówi się, zatem o nowej ekonomii społecznej, przedsiębiorstwie społecznym i przedsiębiorczości społecznej. Wydaje się, że warto ten pierwszy termin zachować dla określenia obszaru refleksji teoretycznej odnoszącej się do płaszczyzny praktyki gospodarowania, w stosunku do której z kolei coraz mocniej ugruntowuje się stosowanie dwóch pozostałych terminów: przedsiębiorstwa społecznego i przedsiębiorczości społecznej” (Kaźmierczak, 2007, s. 106). Jest to punkt widzenia sprowadzający rolę ekonomii społecznej do opisu naukowego, a dokładniej, poszukiwania pewnych nadrzędnych prawidłowości. Na utożsamienie przedsiębiorstwa społecznego z praktyczną realizacją ekonomii społecznej nie zgadzają się natomiast J. Hausner, N. Laurisz, S. Mazur, którzy dowodzą, iż jest ono zupełnie odrębną formą, funkcjonująca na styku trzeciego sektora i działalności prywatnej (Hausner i in., 2006, s. 10). W tym ujęciu przedsiębiorczość społeczna miałaby być pojęciem odrębnym. Nie tylko czerpiącym z kapitału społecznego, co jest cechą charakteryzującą przedsiębiorczość w ogóle, ale sięgającym po ściśle do niej przynależącą część kapitału, „który jest zakorzeniony w trzecim sektorze i umieszczony w lokalnym, wspólnotowym kontekście” (Hausner i in., 2006, s. 11). Pojawiają się jednak kolejne wątpliwości. Mianowicie, kto właściwie jest przedsiębiorcą społecznym i co odróżnia go znacząco od zwykłych działających na rynku jednostek? Wątpliwości budzi również powiązanie ekonomii społecznej z trzecim sektorem. F. Perrini i C. Vurro (2010) wyróżniają dwa nurty charakteryzujące jednostki rynkowe, jako przedsiębiorców społecznych:

- obejmujący głównie jednostki zainteresowane uzyskaniem optymalnych wyników związanych ze sprawnym zarządzaniem, nie realizacją działań prospołecznych,

- skupiający się na działaniach prospołecznych organizacji i kreowanej przez nią zmianie (Perrini, Vurro, 2010, s. 82).

Przedsiębiorcy społeczni są często uznawani za jedno z głównych źródeł zmian społecznych. Ich realizacja zależy jednak w dużej mierze od zdolności organizacyjnych i komunikacyjnych przedsiębiorcy. Działanie na styku sektorów publicznego i biznesowego wymaga sprawnego poruszania się w obu tych obszarach (Perrini, Vurro, 2010, s. 83). Funkcjonowanie blisko sektora biznesowego umożliwia generowanie zysku, który można wykorzystać do wprowadzania kolejnych innowacji i planowania przyszłych przekształceń. Uzyskanie wsparcia społecznego dla wprowadzanych zmian daje możliwość zastosowania „taktyki marketingu dla wspólnej sprawy” (Perrini, Vurro, 2010, s. 81), a więc zabezpieczenie pomocy w razie kryzysu i większą swobodę działań. „Podsumowując, przedsiębiorcy społeczni są promotorami zmian społecznych, pionierami innowacyjności w sektorze społecznym, dzięki przedsiębiorczej zdolności do nowatorskiego myślenia, umiejętności rozwijania możliwości i zdolności do konkretnego przedstawiania jakości swoich idei i oceny ich społecznego oddziaływania” (Perrini, Vurro, 2010, s. 83).

„Przedsiębiorczość społeczna jest działalnością innowacyjną, kreującą wartości społeczne, która może występować wewnątrz lub w poprzek sektorów non – profit, biznesu i publicznego” (Austin, 2010, s. 34). Najczęściej spotykanym celem tworzenia przedsiębiorstw społecznych jest walka z wykluczeniem na rynku pracy. Uzupełnianie luk wolnego rynku jako odpowiedź na potrzeby grup defaworyzowanych nie wydaje się jednak wystarczająca, aby określić daną działalność mianem przedsiębiorstwa społecznego. Powstaje więc pytanie o tautologię w definicji. Ile jest tego co społeczne w przedsiębiorczości społecznej? - zastanawia się A. Hyunbae Cho (2010, s.50). „Jej pojęciowa spójność zależy od zasadniczej idei dobra „społecznego”, które jest jakościowo różne od sumy prywatnych interesów i celów i nie może być do niej zredukowane” (Hyunbae Cho, 2010, s. 50). To, co społeczne nie jest zatem tożsame z tym co indywidualne, jednostkowe, ale nie utożsamia się go również z tym co państwowe czy narodowe. Należy zatem cele społeczne rozpatrywać z poziomu relacji grupowych, powiązań i celów charakterystycznych dla danej zbiorowości, niestanowiących jednak sumy potrzeb indywidualnych. „Organizacje są społeczne, kiedy nie należą do konkretnych udziałowców, a osiągnięcie zysku nie jest ich najważniejszym celem. Ponadto należą one raczej do społeczeństwa niż, powiedzmy, do

państwa” (Thompson, 2006, s. 412). Takie ujęcie pozwala umiejscowić przedsiębiorczość społeczną gdzieś pomiędzy tym co prywatne, a tym co państwowe. Przynależność do obu tych sektorów jest tu jednak równoznaczna z odrębnością od nich. Przedsiębiorczość społeczna musi bowiem zawierać pewne cechy sektora publicznego, ale nie może w pełni się z nim utożsamić, ponieważ jej odrębność straciłaby wówczas sens. Musi również adaptować pewne cechy działań wolnorynkowych, głównie ze względów finansowych, nie może jednak skupić swojej działalności wyłącznie na osiągnięciu zysków, bez względu na to jak są one rozgospodarowywane. „Organizacje społeczne nie są zatem ani w pełni prywatne, ani w pełni publiczne; działają gdzieś na przestrzeni pomiędzy państwem, a rynkiem” (Hyunbae Cho, 2010, s. 51).

Innym budzącym kontrowersje założeniem jest jedność głosu społeczeństwa. W początkowych fazach swojego rozwoju ekonomia społeczna była ruchem homogenicznym. „Tymczasem nowe spółdzielnie działają w oparciu o współpracę oraz zaangażowanie osób i instytucji o różnej przynależności i pozycji społecznej; reprezentują one zatem *multi – stakeholders model*. Wydaje się zatem słuszna opinia, iż heterogeniczność i wielosektorowość uczestnictwa charakteryzujące nową spółdzielczość są tym wyraźniejsze, im silniejsza jest jej orientacja na cele i dobro publiczne” (Kaźmierczak, 2007, s. 112). Jest to rozwiązanie, które uwalnia przedsiębiorstwa społeczne od zarzutu gettyzacji osób wykluczonych, z drugiej jednak strony, pojawiają się oskarżenia o kreowanie fałszywej wspólnotowości. Jest to trudny do obalenia argument, należy jednak zwrócić uwagę na wielogłos jakim przemawia społeczeństwo. Pełna spójność w zakresie tego co ogół uważa za słuszne, prawdopodobnie nigdy nie zostanie określone.

Reintegracja społeczna. Słabe i mocne strony programów aktywizujących

Reintegracja społeczna i zawodowa osób wykluczonych jest jednym z głównych celów polityki społecznej. Zatrudnienie socjalne jest tylko pierwszym etapem na drodze do poprawy sytuacji. Coraz częściej w literaturze można znaleźć głosy krytykujące przedsiębiorczość społeczną, ze względu na jej nierentowność lub postulujące większy stopień urynkowania podmiotów o charakterze reintegracyjnym.

Przełom XX i XXI wieku to lata zdecydowanej dominacji nurtów aktywizujących. Wyróżnia się tu dwie główne fale tego zjawiska. Pierwsza

charakteryzuje się wprowadzeniem wymogu aktywizacji. Druga fala polegała na wzmocnieniu akcentu związanego z koniecznością podjęcia zatrudnienia albo przynajmniej działań mających na celu zaznaczenie swojej aktywności na rynku pracy (Moreina, Lodemel, 2012, s. 135).

Lata dziewięćdziesiąte XX wieku to na zachodzie wysyp koncepcji aktywizujących, na wschodzie Europy zaś czas wielkich przemian politycznych i społecznych. Wynikające z tego różnice w bazowych modelach polityki społecznej, próby odejścia od skojarzeń z poprzednim systemem i jak najszybszego dośnięcia zachodu zmusiły niejako do rozwijania programów aktywizujących „szytych na miarę” postsocjalistycznej rzeczywistości. „W krajach CEE implementacja idei przewodnich APS wiąże się z pokonaniem „oporu materii” komunistycznego dziedzictwa, z możliwością odwołania się do tradycji polityki społecznej z czasów przedsocjalistycznych” (Karwacki, 2004, s. 105).

O sukcesie bądź porażce decydowało głównie umiejętne omijanie barier w znaczącej mierze stanowiących pozostałość po poprzednim systemie. A. Karwacki (2004) wymienia tu przede wszystkim:

- brak przygotowania polityki społecznej na konfrontacje z problemami, których istnienie komunizm wypierał lub ukrywał,
- słabość władz samorządowych wynikająca z braku przygotowania do brania odpowiedzialności i podejmowania własnych decyzji oraz tworzenia własnych kreatywnych rozwiązań dla bieżących problemów,
- tworzenie się grup interesów i korupcja,
- zły stan finansów publicznych,
- niestabilność kompromisu społecznego,
- brak klasy średniej, itp. (Karwacki, 2004, s. 113-124).

Stan ten, określany przez M. Marody (2002) mianem „instytucjonalnej hybrydalności” przyczynia się do pogłębiania patologii instytucjonalnych, poprzez przerost trudnych do utrzymania struktur i kosztów procesów, przy jednoczesnym prywatyzowaniu zysków z podejmowanych przedsięwzięć (Marody, 2002, s. 45). „Ta potencjalna bariera dla wdrażania polityki aktywizacji jest szczególnie widoczna, kiedy w ramach kreowanych inicjatyw ważniejsze od rozwiązywania problemów obywateli staje się pozyskiwanie zasobów przez rzesze specjalistów, dążenie do kontynuacji zatrudnienia zespołów w ramach nowo powoływanych instytucji (niezależnie od efektów ich działania), czy chęć wydania wszystkich pozyskanych środków niezależnie od

poziomu zaspokajania rzeczywistych potrzeb społecznych” (Karwacki, 2004, s. 124).

Również same programy reintegracyjne mają pewne słabe strony. Warto tu wspomnieć o obawach ekonomistów, iż nieprzemyślana aktywizacja może doprowadzić do efektu tak zwanego „psucia rynku”. Zjawisko to polega na tworzeniu miejsc pracy o charakterze nieproduktywnym, wymagających sztucznego utrzymywania. Wspomina się tu również o naruszaniu zasady uczciwej konkurencji przez podmioty aktywizujące, ze względu na oczywiste wsparcie ze strony rządowej (Rymsza, 2013, s. 123). Innym ważnym zagrożeniem jest ryzyko stygmatyzacji uczestników programów aktywizujących. Niebezpieczeństwo to niesie ze sobą każde działanie związane z kategoryzacją obywateli. Instrumentalne podejście nie pozwala osobom biorącym udział w programach reintegracyjnych na wykazanie się na stanowisku pracy, a co za tym idzie niemożność osiągnięcia celu samego programu jakim jest powrót na rynek pracy.

Programom aktywizującym zarzuca się również pogłębianie zjawiska gettyzacji, poprzez promowanie chronionych miejsc pracy. Zjawisko to jest specyficznym przykładem segmentacji. Ulokowanie beneficjentów programów aktywizujących w miejscach mało prestiżowych, na nierozwojowych stanowiskach, powoduje ich zamknięcie w pewnych specjalnie przygotowanych enklawach. Stworzenie tego typu organizacji stanowi zaprzeczenie inkluzyjnych aspiracji programów reintegracyjnych (Rymsza, 2013, s. 123). Osoby zatrudnione w formach chronionych, nigdy naprawdę nie wchodzi w warunki realnego rynku pracy, nie mają zatem możliwości na wzmocnienie i rozbudowę relacji społecznych. Kolejny zarzut dotyczy trwałości zatrudnienia w zakładach pracy chronionej, nie praktykuje się tu rotacji etatowych, ograniczona liczba takich miejsc na rynku, powodowana głównie przez wysokie koszty ich utrzymywania powoduje, że opieką i wsparciem objęte zostają wyłącznie nieliczne osoby z ogromnej grupy potrzebujących wsparcia.

Identyfikacja i analiza procesów reintegracji społecznej w przedsiębiorstwie społecznym X

Spółdzielnia Socjalna X swoją działalność rozpoczęła w 2014 roku. Organem reprezentacji jest zarząd, sposobem jej dokonywania natomiast oświadczenie woli za spółdzielnię. W momencie utworzenia Spółdzielnia X

zatrudniała dziesięć osób, w 2015 roku, liczba ta wzrosła do szesnastu. Spółdzielnia funkcjonuje w oparciu o aktualne przepisy prawne oraz statut.

Celem funkcjonowania Spółdzielni Socjalnej X jest tworzenie miejsc pracy i treningu zawodowego dla osób niepełnosprawnych, które mogą pracować, początkowo w warunkach chronionych, a w kolejnym kroku także na wolnym rynku pracy. Dodatkowo Spółdzielnia realizuje zadania z zakresu edukacji osób niepełnosprawnych oraz studentów kierunków społecznych, poprzez możliwość odbywania staży, praktyk, a także współpracę z uczelniami wyższymi.

Główna działalność Spółdzielni X zogniskowana jest wokół obszaru gastronomii. Warunkiem przystąpienia do spółdzielni jest złożenie pisemnej deklaracji zawierającej imię i nazwisko kandydata, datę urodzenia, zawód, miejsce zamieszkania, ilość zadeklarowanych udziałów, oraz datę i miejsce podpisania deklaracji, całość kończy potwierdzenie w postaci podpisu składającego deklarację. Członkostwo ustaje na mocy decyzji własnej członka, czyli wystąpieniu ze Spółdzielni lub śmierci osoby posiadającej udziały. Osoba może również zostać wykluczona lub wykreślona z grupy udziałowców. Następuje to na skutek ciężkiego naruszenia przez członka jego statutowych obowiązków, umyślnego działania na szkodę wspólnoty, podjęcia zatrudnienia w innym zakładzie pracy, działania na szkodę spółdzielni lub umyślne łamanie zasad współzycia społecznego.

Pierwotnie, biznesplan przygotowany przez założycieli Spółdzielni Socjalnej X zakładał stałe zatrudnienie od sześciu do dziesięciu osób, z możliwością zwiększania tej liczby podczas realizacji dużych zleceń. Ostatecznie jednak liczba ta zwiększyła się, część osób pracuje jednak na trzech czwartych etatu.

Członkowie i pracownicy Spółdzielni Socjalnej X to w większości osoby, które doświadczyły kryzysów psychicznych i posiadają status osoby niepełnosprawnej. Pracownicy Spółdzielni stanowią zróżnicowaną pod względem wieku i wykształcenia grupę. Osoba starająca się o angaż odbywa najpierw staż, w czasie którego musi przekonać współpracowników i samą siebie, że jest gotowa na podjęcie pracy:

„Są pewne konieczne predyspozycje, czy ktoś powiedzmy jest w stanie się odnaleźć w takiej przestrzeni, ponieważ są osoby, które przeraża pojemność naczyń, ilość ruchu, nie jest to niewątpliwie praca warsztatowa, tu jest normalne zajęcie, które jest komercyjne. Nie ma czegoś takiego, jeśli na

przykład przyjdzie klient i powie, że coś było niedobre, tam nie ma informacji, że produkt będzie zimny czy niedobry, bo jesteśmy firmą, która zatrudnia osoby chorujące psychicznie, to jest rynkowa sprzedaż, ktoś przychodzi, kupuje, smakuje mu, więc wraca, jeśli nie, tracimy klienta. To jest normalnie rynkowo działająca firma, bez żadnej taryfy ulgowej” (CP).

Gastronomia jest dziedziną wymagającą konkretnych umiejętności. Spółdzielnia Socjalna jest na tak konkurencyjnym rynku podmiotem dość rzadko spotykanym ze względu na wysoki poziom konkurencji:

„Nie jest to ZAZ, który ciągnie pieniądze z budżetu państwa, w pełni zarabiamy na swoje potrzeby, jedyna dotacja jaką posiadamy to dofinansowanie z PFRON na osoby niepełnosprawne, którą w zasadzie każdy zakład pracy może uzyskać, a po prostu mamy taką otoczkę, firmy, która działa z korzyścią dla innych. Wszystkie swoje zyski przekazujemy na rozwój, na nowe etaty, na wyposażenie firmy, nowe samochody, generalnie nie ma czegoś takiego, że bogaci się jedna czy dwie osoby, ale coś co jest wszystkich rozwija się i rośnie w siłę” (CP).

Zgodnie z ideą spółdzielczości wszystkie wynagrodzenia w Spółdzielni stanowią równy podział uzyskanych przez firmę zysków i plasują się na poziomie płacy minimalnej. Wszyscy pracownicy, z którymi przeprowadzono wywiady, stwierdzili zgodnie, że chociaż jest to ogromne wsparcie dla ich indywidualnych budżetów, to dochody tego rzędu zdecydowanie nie wystarczają na samodzielne funkcjonowanie. Większość pracowników posiada renty z tytułu niepełnosprawności, które w połączeniu z dochodem ze Spółdzielni pozwalają na zaspokojenie podstawowych potrzeb. Dodatkowo często konieczne jest wsparcie ze strony rodziny. Widoczny jest tu podział na dwie grupy pracowników, jedna zdecydowana zostać w tej formie zatrudnienia, ponieważ Spółdzielnia daje im stabilność i poczucie bezpieczeństwa, które traktują jako nadrzędną wartość, oraz grupa osób, które deklarują, że Spółdzielnia jest dla nich formą przejściową. Kwestie finansowe odgrywają tu jednak drugorzędną rolę:

„Praca to nie tylko zarobki, można wyjść z domu, wyjść do ludzi, dać coś z siebie” (CP).

Podstawową formą realizacji zadania dotyczącego reintegracji społecznej i zawodowej członków Spółdzielni X jest samo istnienie firmy socjalnej, która zatrudnia osoby niepełnosprawne, oraz długotrwale bezrobotne. Elementem utrudniającym angaż na wolnym rynku jest jego tempo, specyfika choroby psychicznej sprawia, że osoby, które na nią zapadają często nie mogą się odnaleźć w niestabilnych warunkach pracy:

„Nie chciałabym pracować gdzie indziej, tu nie ma stresu, nikt nie krzyczy jak coś nie wychodzi, wszyscy są wyrozumiali, szefowa taka ludzka. Dzięki tej pracy już nie chodzę do szpitala” (CN).

Spółdzielnia podejmuje działania reintegracyjne szczególnie względem dwóch grup osób. Pierwszą i najliczniejszą są osoby chorujące psychicznie i posiadające orzeczenie o niepełnosprawności. To głównie z myślą o nich powstała Spółdzielnia X. Zależnie od przejawianych predyspozycji podejmują pracę w kuchni lub w ramach obsługi klienta. Osoby, które doświadczają kryzysu psychicznego znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji, ponieważ z udziału w rynku pracy wyklucza ich szczególnie strach osób postronnych przed ich chorobą:

„Był długi okres, kiedy byłem bezrobotny. Przez jedenaście lat byłem na otwartym rynku pracy, ale tam było naprawdę trudno, przystosować się, jakoś sobie radziłem, ale było naprawdę trudno. Wtedy jeszcze nawet nie miałem statusu osoby niepełnosprawnej, ale problemy zdrowotne już tak. Inni to zauważali i miałem przez to problemy interpersonalne, z kolegami takie problemy. Nie byłem do końca akceptowany. Pracowałem, ale współpraca była trudna” (CN).

W Spółdzielni pracują również osoby, które nie posiadają orzeczenia o niepełnosprawności, ale były przez długi okres bezrobotne lub podejmowały dotąd wyłącznie dorywcze prace:

„Wcześniej byłem zatrudniany wyłącznie na umowy zlecenie, umowy o dzieło. Byłem po prostu bezrobotna, bez trwałego zatrudnienia. To głównie wynikało z nastawienia pracodawców, im też było wygodniej zatrudniać mnie na umowę zlecenie niż płacić duże pieniądze za ZUS. Na początku mi to nie

przeszkadzało, ale teraz też chcę mieć jakieś zabezpieczenie. Teraz wreszcie mam stałą umowę” (CP).

Spółdzielnia X wspiera również studentów i absolwentów kierunków społecznych. Początkowo były to tylko staże lub wolontariat, ale w miarę swoich możliwości Spółdzielnia oferuje również zatrudnienie na etacie w zakresie pomocy kuchennej, kelnera czy pracownika fizycznego:

„Najpierw były umowy zlecenie, z doskoku czasami, bezrobocie trwało chwilę, ale nie Pobierałem w tym czasie żadnych świadczeń, po ukończeniu studiów szukałem pracy w zawodzie, ale nie udało się. W trakcie tych sporadycznych działań powstał pomysł założenia spółdzielni, w którym postanowiłem wziąć udział” (CP).

Jednym ze statutowych założeń Spółdzielni Socjalnej X było działanie na rzecz edukacji społecznej poprzez przybliżanie otoczeniu tematyki choroby psychicznej oraz przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osób nią dotkniętych. Cel ten jest obecnie realizowany poprzez organizowanie tak zwanych wizyt studyjnych. Podczas spotkania odbywa się prelekcja, prowadzona przez jednego z członków – założycieli spółdzielni, który przybliży gościom historię firmy, jej funkcjonowanie, opowiada o osiągniętych wynikach i drodze rozwoju od momentu założenia do dnia dzisiejszego.

Spółdzielnia Socjalna X jest podmiotem, który podejmuje szereg działań w celu realizacji idei reintegracji społecznej i zawodowej swoich członków. Prowadzone przez nią działania realizowane są w sposób sprawny i dobrze zorganizowany co zapewnia im dobrą opinię wśród klientów i gwarantuje powrót kontrahentów w przyszłości.

Wnioski

Ekonomia społeczna nie jest zjawiskiem nowym, jej historia sięga wieków, chociaż przez lata zmieniała nazwy i formy. Przedsiębiorczość społeczna z kolei, rozpoznawana dziś jako nowy przejaw praktycznych realizacji idei swojej poprzedniczki jest zjawiskiem dynamicznie się rozwijającym.

Przedsiębiorstwa społeczne, w formie jaką przybierają obecnie, stanowią swoiste novum na rynku. Niestety wiele przedsiębiorstw społecznych przegrywa walkę z komercyjnymi organizacjami ze względu na brak możliwości obniżenia kosztów produkcji. Najkorzystniejszym rozwiązaniem

jest koegzystencja, kiedy to każde z przedsiębiorstw zaspokaja potrzeby grupy własnych konsumentów, nie konkurując.

Działania z obszaru aktywizującego mają niewątpliwy wpływ na kształtowanie obecnej polityki społecznej. Są one niejako kontrą dla wypalanej polityki prowadzonej przez państwa opiekuńcze. Z pewnością również warto w nie inwestować, dobrze prowadzone i rozsądnie zaplanowane mogą się przyczynić do znacznego wzmocnienia poziomu inkluzji społecznej.

Ekonomia Społeczna daje szanse na pełniejsze wykorzystanie kapitału społecznego. Zrzeszanie się w formach wspólnotowych takich jak Spółdzielnie Socjalne daje nie tylko poczucie oparcia w trudnych momentach, ale również obarcza odpowiedzialnością za innych. Wspólnota, zaufanie i bezpieczeństwo to najważniejsze wartości jakie niesie ze sobą praca w Spółdzielni, kreowane w duchu tych zasad i sprawnie zarządzanie mogą w przyszłości stać się główną formą pomocy społecznej dla osób wykluczonych.

Bibliografia

Austin, J. E. (2010) „Trzy kierunki badań nad przedsiębiorczością społeczną”, w: J. Mair, J. Robinson i K. Hockerts (red.) *Współczesna polityka społeczna – przedsiębiorczość społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie.

Hausner, J., N. Laurisz i S. Mazur (2006) „Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja”, w: J. Hausner (red.) *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Hyunbae Cho (2010) „Polityka, wartości i przedsiębiorczość społeczna – analiza krytyczna”, w: J. Mair, J. Robinson i K. Hockerts (red.) *Współczesna polityka społeczna – przedsiębiorczość społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie.

Karwacki, A. (2004) „Programy aktywizujące w państwach postsocjalistycznych. Rozwiązania, rozwój i bariery implementacji”, w: A. Karwacki, T. Kaźmierczak i M. Rymsza (red.) *Reintegracja – aktywna polityka społeczna w praktyce*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Kaźmierczak, T. (2007) „Zrozumieć ekonomię społeczną”, w: T. Kaźmierczak i M. Rymsza (red.) *Kapitał społeczny, ekonomia społeczna*. Warszawa: Fundacja Instytutu Spraw Publicznych.

Kaźmierczak, T. (2007) „Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść”, w: M. Rymsza i T. Kaźmierczak (red.) *Kapitał społeczny ekonomia społeczna*. Warszawa: Fundacja Instytutu Spraw Publicznych.

Marody, M. (2002) „Trzy Polski – instytucjonalny kontekst strategii dostosowawczych”, w: M. Marody, (red.) *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Moreina A. i I. Lødemel (2012), „Zarządzanie aktywizacją. Polska na tle Europy”, w: T. Kaźmierczak i M. Rymśza (red.) *W stronę aktywnych służb społecznych*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Perrini, F. i C. Vurro (2010) „Przedsiębiorczość społeczna – innowacyjność i zmiana społeczna w teorii i praktyce”, w: J. Mair, J. Robinson i K. Hockerts (red.) *Współczesna polityka społeczna – przedsiębiorczość społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP.

Rymśza, M. (2007) „Rola służb społecznych w upowszechnieniu aktywnej polityki społecznej”, w: M. Grewiński i J. Tyrowicz (red.) *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja – o odpowiedzialnej polityce społecznej*. Warszawa: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

Rymśza M. (2013) *Aktywizacja w polityce społecznej. W stronę rekonstrukcji europejskich welfare states*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.

Komunikowanie wirtualne organizacji pozarządowych: facebook i ochotnicze straże pożarne

Joanna Szymonek, Sylwia Wrona

Komunikowanie jest procesem określanym jako rozumienie, oddziaływanie, łączenie i tworzenie wspólnoty, społeczna interakcja, wymiana znaczeń i myśli, przekazywanie informacji, dzielenie wiedzy (Penc, 2010, s. 110-111; Dobek-Ostowska, 2004, s. 13). Skuteczność komunikacji, która może oznaczać wspólne podzielanie znaczenia wiadomości przez rozmówców, wpływa na sukces i funkcjonowanie organizacji (Penc, 2010, s. 111). Podstawowymi cechami nowych mediów są otwartość i bogactwo. Skala wpływania tych czynników na kompetencję porozumiewania się przez internet zależy od wiedzy, motywacji, umiejętności dotyczących mediów komunikacyjnych, natury wiadomości oraz kontekstu, w którym zachodzi komunikacja. Wiadomości w komunikacji internetowej różnią się stopniem złożoności, treści emocjonalnej, wieloznaczności i konsekwencjami. Zakres, w jakim komunikacja internetowa jest skuteczna, daje zadowolenie i jest zrozumiała, wyraźnie wpływa na przekaz wiadomości (Moreale, Spitzberg, Barge, 2007, s. 265). Wraz ze zmieniającym się światem, w którym zauważalny jest ogromny rozwój technologii, zmieniać się muszą organizacje i sposoby zarządzania nimi.

Zbadanymi i wybranymi przez nas organizacjami jako szczególnymi w specyfice sektora organizacji pozarządowych były ochotnicze straże pożarne. W literaturze przedmiotu podkreślane są przede wszystkim ich wyjątkowe uwarunkowanie prawne i finansowe, działalność przeciwpożarowa oraz społeczna i kulturalna, współpraca z wieloma organizacjami oraz długi okres trwania. Ochotnicze straże pożarne skupiają ponadto aktywność społeczeństwa lokalnego, gdyż zasięg ich działań jest przede wszystkim lokalny, przyczyniają się więc one do budowania kapitału społecznego i podtrzymywania więzi społecznych, wykazując się zdolnościami legitymizacyjnymi (por. Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 219-220). Social media, w szczególności portal społecznościowy Facebook, staje się coraz częściej jedną z istotnych form

komunikowania się ochotniczych straży pożarnych ze społeczeństwem, w tym społecznością lokalną. Rodzi się jednak pytanie, czy Facebook jest wykorzystywany jak inne, bardziej tradycyjne kanały komunikacyjne, czy także szerzej jako sposób budowania sieci społecznych czy zwiększania aktywności członków OSP i lokalnych społeczności.

Stąd celem badawczym było poznanie i zrozumienie znaczenia social mediów w działalności ochotniczych straży pożarnych. Poddano analizie i interpretacji, treści i formy postów umieszczanych na portalu społecznościowym Facebook. Wybór profilów ochotniczych straży pożarnych był celowy. Analiza i interpretacja treści służyła wyłonieniu kategorii, składających się na komunikowany przez ochotnicze straże pożarne obraz ich działalności wraz z rozpoznaniem znaczenia tego typu komunikowania dla ich funkcjonowania.

Komunikacja wirtualne w organizacjach pozarządowych

Słowo „komunikowanie” etymologicznie wywodzi się od dwóch łacińskich słów: czasownika „*communico*”, „*communicare*” oznaczającego „uczynić wspólnym, połączyć”; „naradzać się, udzielić komuś wiadomości” i rzeczownika „*communio*” oznaczającego: „poczucie łączności, wspólność” (Dobek-Ostowska 2004, s. 11). W XIV wieku pojawił się termin „communication”, który oznaczał „wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków”. W ostatnim stuleciu funkcjonowały dwie koncepcje dotyczące komunikacji ludzkiej. Pierwsza dotyczyła przekazywania informacji od nadawcy do odbiorcy. Druga zaś opisywała komunikację jako proces symbolicznej wymiany, która służy aktywizowaniu, dynamizowaniu lub kreowaniu, organizowaniu tworzeniu sensów i znaczeń (Szewczuk 1988, s. 206). W badaniach nad komunikacją istnieją dwa ujęcia ogólne: empiryczne i krytyczne. Pierwsze ujęcie skupia się na naukowej metodzie „oceny skutków przesyłania przekazów od nadawcy do odbiorcy za pośrednictwem pewnego kanału” (Szewczuk, 1988, s. 207). Ujęcie krytyczne koncentruje się na „tworzeniu i wymianie znaczeń pojawiających się w kontekście społeczno-kulturowym” (Szewczuk, 1988, s. 207).

Komunikacja w literaturze przedmiotu opisywana jest na wiele sposobów. Tadeusz Pszczołkowski (1979) opisuje ją jako „proces, w trakcie którego pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienia lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby”. Włodzimierz Szewczuk (1988) pisze, że

komunikacja to „proces wymiany wiadomości w środowisku społecznym, obejmujący aktywność poznawczą, stany afektywne oraz zachowanie. Proces ten jest jednym z podstawowych elementów składowych zachowania społecznego; stanowi główny mechanizm organizacji społecznej, funkcjonujący za pośrednictwem komunikacji niewerbalnej języka, wymiany społecznej”. Ewa Karpowicz (za: Sypniewska 2013, s. 81) opisuje ją jako „złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces, przez który wymieniamy znaczenia, polega więc nie tylko na dostarczaniu informacji, ale także na przekazywaniu myśli i woli, dzięki któremu ludzie porozumiewają się ze sobą (...) to także podstawa tworzenia relacji między ludźmi”.

Wyróżniane są różne rodzaje komunikacji: poziome i pionowe, formalne i nieformalne oraz werbalne i niewerbalne (Penc, 2004, s. 115-116). Natomiast najbardziej naturalną i jednocześnie bezpośrednią formą porozumiewania się jest komunikacja werbalna. Komunikowanie niewerbalne jest nieodłącznie związane z komunikowaniem werbalnym, jest jego dopełnieniem i wzmocnieniem. Stałymi elementami procesu komunikowania są: uczestnicy, kontekst, komunikat, kanał, szumy, sprzężenie zwrotne (Dobek-Ostowska, 2004, s. 15-17). Kanał jest to medium pośredniczące w wymianie wiadomości. Za główne kanały komunikowania się przyjmowane są: komunikowanie ustne (pośrednie lub bezpośrednie), komunikowanie pisemne oraz wizualne (Zalewska, 2013: 158). Tym samym można porozumiewać się za pomocą tekstu, mowy i obrazu, na co pozwala także nowoczesna technologia, przede wszystkim faks, telefon i internet (Zalewska, 2013, s. 170).

Komunikacja interpersonalna jest najniższą formą porozumiewania się. Pozostałym poziomami procesu komunikowania są komunikowanie: grupowe, międzygrupowe, organizacyjne (lub instytucjonalne), masowe. Komunikacja w organizacji rozróżniana jest na komunikację wewnętrzną (interpersonalną i grupową) oraz zewnętrzną. Obecnie jedną z najpopularniejszych form komunikacji zewnętrznej, służącej przede wszystkim porozumiewaniu się z interesariuszami w młodym i średnim wieku, jest komunikacja wirtualna (Bogacz-Wojtanowska, Wrona 2015, s. 40). Podstawą komunikacji wirtualnej w organizacji są: poczta elektroniczna (e-maile), dzięki której możliwy jest szybki przepływ informacji; Internet, czyli sposób komunikowania obejmujący wszystkie dziedziny życia; Intranet, służący do komunikacji wewnętrznej organizacji (Kozusznik, 2007, s. 192-196). Komunikację internetową można rozumieć jako „każdy rodzaj dokonywanych przez ludzi symbolicznych

interakcji, wykorzystujący technologie cyfrowe” (Moreale, Spitzberg, Barge, 2007, s. 264). Narzędziami wirtualnymi służącymi do porozumiewania się organizacji z otoczeniem są między innymi: strony internetowe, profile na portalach społecznościowych (np. Facebook), blogi i kanały na YouTube. Ponadto organizacje nawiązują relacje z otoczeniem przy pomocy między innymi telefonu, komunikatorów, czatów, forów internetowych, Twittera, aplikacji Instagram i Snapchatów (Bogacz-Wojtanowska, Wrona, 2015, s. 3).

Rola internetu w działalności lokalnych organizacji pozarządowych zależy od konkretnie rozpatrywanego obszaru zarządzania organizacjami pozarządowymi. Dlatego też naukowcy próbują rozpoznać w jaki sposób organizacje trzeciego sektora korzystają z nowych technologii, w tym rozpoznając ich szanse i problemy oraz szukając podobieństw i różnic (Humphrey, Kim, Dudley, 2005). Badacze zastanawiają się między innymi, jak rozwój nowych technologii może wpłynąć na skuteczność porozumiewania się członków organizacji, zarządzanie informacjami, działalność administracji (Al-Ammary, Hamad, 2012) oraz projekty partycypacyjne (Pilemalm, 2002). Organizacje pozarządowe chcąc korzystać z możliwości nowych technologii muszą być zorientowane na pozyskiwanie członków posiadających odpowiednie do tego umiejętności, chcąc włączyć się dialog toczący się za pomocą tychże technologii, a w przyszłości zmieniać praktyki społeczne i na nowo definiować dyskurs publiczny (Bach, Stark, 2001). Ponadto badacze argumentują, że organizacje pozarządowe nie dość skutecznie i kreatywnie wykorzystują możliwości nowych technologii, rozpoznając bariery (brak wiedzy, zasobów, żądania darczyńców) z jakimi muszą się one mierzyć (Boles, 2013), w związku z czym powinny zająć się także np. dyskryminacją cyfrową w celu wzmocnienia pozycji usługobiorców, angażowania się w kampanie reklamowe, czy oceną wpływu technologii na osiągnięcie celu (Choi, 2004). Polskich publikacji dotyczących komunikacji wirtualnej w trzecim sektorze jest wciąż niewiele, a liczba dotyczących komunikacji wirtualnej ochotniczych straży pożarnych wręcz znikoma. Warto jednak przytoczyć kilka refleksji z badań przedstawionych w raportach. Do najważniejszych wniosków zamieszczonych w publikacji „Technologie dla III sektora i społeczności lokalnych. Raport z badania” pod redakcją Huberta Borowskiego i Marii Wiśnickiej (2011) należą: Autorzy piszą, że kiedy członkowie decydują się założyć organizację, internet może stać się dla nich bardzo pomocny, przy wyszukiwaniu pomocnych informacji i w uzyskiwaniu porad. Pakiet biurowy

staje się narzędziem, za pomocą którego przygotowywane są niezbędne dokumenty. Przy pozyskiwaniu funduszy, to właśnie nowe technologie stanowią kanał komunikacji, dzięki któremu na przykład wnioski o grant dociera do odbiorcy, a także dostarczają odpowiednich informacji, takich jak ogłoszenia o konkursach i projektach. Badania potwierdzają jednak, że w małych organizacjach pozarządowych do komunikacji wewnętrznej, a także z interesariuszami internet nie jest wykorzystywany. Inne są wyniki badań wśród profesjonalnych organizacji pozarządowych, gdzie internet służy do komunikacji w otoczeniu wewnętrznym, jednak nie stanowi on przestrzeni wspólnej pracy. W zarządzaniu wizerunkiem i marketingu lokalne organizacje pozarządowe wykorzystują tradycyjne metody, takie jak: ulotki, banery, tablice informacyjne, broszury i plakaty. Większość organizacji posiada stronę internetową, jednak co ważne, służą one jako miejsce narzędzie informacyjne, będące jednokierunkową komunikacją, nie zachodzi na nich żadna interakcja. Co więcej, internet uważany jest za nieskuteczny w docieraniu do społeczności lokalnej, porozumiewają się oni najczęściej bezpośrednio. W badaniach zaobserwowano także, że często nie występuje współpraca i komunikacja pomiędzy organizacjami pozarządowymi i jednostkami samorządu terytorialnego. Jeśli już do nich dochodzi to za pośrednictwem telefonu bądź twarzą w twarz, czasami poczty elektronicznej i komunikatorów. Autorzy raportu twierdzą, że badane podmioty różniła gotowość do stosowania narzędzi technologicznych, ponadto wiele organizacji postrzega je jako niepotrzebne i nie widzi korzyści z ich stosowania. Organizacjom pozarządowym brakuje wiedzy i kompetencji potrzebnych do włączenia nowych technologii w codzienne funkcjonowanie organizacji.

Kolejnym raportem, który opisuje wykorzystywanie nowych technologii w pracy przez organizacje pozarządowe jest publikacja Stowarzyszenia Klon/Jawor „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012” (2013, s. 191-196). Według raportu:

- 72% stowarzyszeń i fundacji używa poczty elektronicznej, jedynie 40% organizacji działających na obszarze wiejskim;
- 45% organizacji korzysta z programów biurowych i ponad 33% organizacji pozarządowych wiejskich;
- 19% organizacji pozarządowych używa komunikatorów, 14% telefonii internetowej, 8% kalendarzy sieciowych i 6% programów komputerowych wspomagających zarządzanie projektami. 20% organizacji wiejskich,

działających lokalnie, nieposiadających zatrudnionych pracowników i o najniższych budżetach w ogóle nie korzysta z żadnych z wymienionych wcześniej narzędzi;

- 62% organizacji posiada własną stronę internetową (www), jednak w czasie trwania badania 19% organizacji deklarowało pracę nad nimi. 18% 72% stowarzyszeń i fundacji nie posiada owej strony. W mniejszych miastach i na terenach wiejskich własną stronę internetową posiada ponad 50%;
- zamieszczanie informacji o własnej działalności praktykuje 68% warszawskich organizacji pozarządowych i 45% wiejskich organizacji;
- 26% organizacji kontaktuje się z członkami przy pomocy list lub grup dyskusyjnych, przy czym robi to jedynie 15% organizacji wiejskich;
- nieco ponad 10% przekazuje informacje za pomocą newslettera;
- ponad 5% posiada i prowadzi bloga;
- 24% organizacji pozarządowych prowadzi profil na portalach społecznościowych, gdzie jedynie 11% organizacji wiejskich decyduje się na taką formę komunikacji;
- 30% organizacji pozarządowych nie prowadzi działań promocyjnych i nie komunikuje się z otoczeniem zewnętrznym przy pomocy nowych technologii. Warto zaznaczyć, że jest to zachowanie najbardziej typowe dla wiejskich organizacji pozarządowych, nie działających wyżej niż powiat, posiadających najmniejsze budżety do 10 tys. zł i niezatrudniających etatowych pracowników.

Metodologia

Badania dotyczące komunikacji wirtualnej ochotniczych straży pożarnych koncentrują się między innymi, na sposobach komunikowania się strażaków podczas akcji ratunkowych i koordynacji ich działań (Scholz, Gordon, Ramirez i in., 2013), także w celu zapewniania bezpieczeństwa i zmniejszenia ryzyka obrażeń (United States Fire Administration Technical Report 099, 1999), szeroko rozumianej komunikacji publicznej organizacji ratunkowych (Hughes, St. Denis, Palen i in., 2014), komunikowaniu się ze społecznością w kryzysowych sytuacjach, a także pozyskiwaniu od nich cennych informacji (Latonero, Shklovski, 2010), rozpoznawaniu potrzeb i sposobach ich zaspokajania poprzez poznawanie możliwości i przyszłości nowych technologii

((Barr, Boek-Peddicord, Burtner, 2010). Także wśród ochotniczych straży pożarnych portal społecznościowy Facebook jest jedną z form komunikowania się organizacji z otoczeniem.

Celem badania było wyłonienie obrazu i roli organizacji pozarządowych, za pomocą kategorii znaczeniowych występujących w tworzonym przez ochotnicze straże pożarne przekazie komunikacyjnym wirtualnym, zarówno tekstowym jak i wizualnym. Proces komunikacji rozumiany był jako element procesu ustanawiania rzeczywistości w relacjach z otoczeniem i rozwijania poczucia tożsamości organizacji (Morgan, 1997, s. 283). Przedmiotem badania były dane niewywołane (Silverman, 2010, s. 433) tekstowe i ikonograficzne, publikowane w medium społecznościowym tj. Facebook. Przeprowadzona została analiza postów i analiza obrazów w ujęciu jakościowym, jako właściwych dla zrozumienia procesów społecznych (Obłój, Wąsowska, 2015, s. 54) w tym wypadku procesów komunikacyjnych organizacji. Badanie osadzone było w światopoglądzie konstruktywistycznym, w którym „jednostki dążą do zrozumienia świata, w którym żyją i pracują, nadając swoim doświadczeniom subiektywne znaczenie zorientowane na pewne przedmioty i zjawiska” (Creswell, 2009, s. 33).

Próba badawcza została skomponowana w oparciu o dobór celowy, uwzględniający następujące kryteria: organizacje zlokalizowane w Małopolsce, działające minimalnie 100 lat oraz prowadzące swój profil na Facebooku. Zdecydowaliśmy się skupić na komunikacji wirtualnej ochotniczych straży pożarnych jako szczególnego typu organizacji pozarządowych, których sposoby i narzędzia komunikacji coraz częściej są podstawą refleksji uczestników OSP. Do analizy wybrano następujące jednostki spełniające wyżej wymienione kryteria: OSP Bębło, OSP Bolechowice, OSP Modlnica, OSP Tomaszowice, OSP Owczary, OSP Ujazd, OSP Kobyłany, OSP Balice, OSP Alwernia, OSP Grojec.

Procesowi analizy danych rozumianego jako „nadawanie sensu danym tekstowym i ikonograficznym” (Creswell, 2009: 199) poddane zostały treści komunikatów z otoczeniem, czyli „co” jest napisane i „jak” jest to napisane oraz „co” i „jak” przekazane jest za pomocą obrazu. Przedmiotem analizy było tylko medium społecznościowe tj. facebook (FB) analiza nie obejmowała stron internetowych organizacji biorących udział w badaniu.

Okres analizy obejmował okres trzy miesiące to jest od 25 lutego do 25 maja 2017. Dla uporządkowania materiału badawczego oraz możliwości

dokonania porównań między poszczególnymi przypadkami zastosowano tabele (Gibbs, 2011, s. 146). Ponadto, dla rzetelności procesu badawczego i zapewnienia jakości danych zastosowano dwie osobne analizy zgodnie ze źródłem danych (Czakon, 2006, s. 11). Analiza przebiegała według następującej procedury: najpierw badacze oceniali ogólną zawartość profilu w wyznaczonych ramach czasowych badania ustalając jego zawartość. Następnie analizowana była część tekstowa przy nieznacznym uwzględnieniu części wizualnej. Po analizie treści postów, następowała analiza obrazu, która oderwana była od warstwy tekstowej, aby w sugestywny sposób nie „zaburzyć” przekazu wizualnego. Badacze koncentrowali się jedynie na obrazie, postępując zgodnie z procedurą metodologiczną tj. ustalania zawartości przekazu, czyli tego co jest widoczne na zdjęciu, a następnie analizy znaczenia zawartości przekazu wizualnego (Magala, 2015, s. 147).

Komunikacja wirtualna w ochotniczych strażach pożarnych – wyniki badań

Analiza badanych organizacji wykazała, iż pomimo wielu punktów wspólnych w kwestii komunikowania się z otoczeniem za pomocą Facebooka, pewne odchylenia co do rodzaju narracji, treści i materiałów ikonograficznych zamieszczanych na profilu tworzą unikatowy obraz zarówno poszczególnych jednostek, jak i OSP jako całości. Dla przykładu jedynie 3 na 10 badanych jednostek zapisało ogłosiło swoją misję np. *„Bogu na chwałę ludziom na pożytek”* (OSP Ujazd), *„Nasza jednostka jest w ciągłej gotowości, by nieść niezbędną pomoc wszystkim potrzebującym”* (OSP Owczary), *„Ratowanie ludzkiego życia oraz mienia”* (OSP Bolechowice).

W toku analiz zarówno warstwy tekstowej jak i wizualnej zidentyfikowano pewne wzorce zachowań komunikacyjnych. Na poziomie ogólnym warstwy tekstowej można wyodrębnić trzy aspekty:

- temat, czyli jaka była treść postów w przyjętym okresie badawczym,
- rodzaj narracji, czyli w jaki sposób opisują swoje działania,
- emocje, czyli jaki rodzaj emocji może być odczytany z komunikatów tekstowych.

Pomimo tego, że treści wydawały się być zbliżone różnice zależały m.in. od rodzaju podejmowanej w przyjętym okresie badawczym interwencji. Wspólnym tematem, który występował w każdej jednostce były akcje związane z wypalaniem traw. W przypadku niektórych organizacji, działania te mocno

dominowały nad innymi zarówno w warstwie tekstowej jak i wizualnej. Inne działalności dotyczyły zaginięć i poszukiwań osób dorosłych i dzieci, usuwania skutków powaleń drzew, interwencji i pomocy ofiarom wypadków komunikacyjnych, czy też działalności typowej dla Straży Pożarnej, czyli gaszenia pożarów obiektów gospodarczych i mieszkalnych i ochrony przeciwpożarowej.

Do pozostałych wspólnych wątków tematycznych zidentyfikowanych badaniu w zarówno przekazie tekstowym jak i ikonograficznym były obchody Dnia Strażaka, działania szkoleniowe, konkurs wiedzy pożarniczej oraz udział w obchodach Triduum Paschalnego. Innymi podejmowanymi wątkami były działania edukacyjne drużyn młodzieżowych, aktywności sportowe czy też działania podejmowane na rzecz społeczności i wspólnoty, w której OSP funkcjonują.

Na uwagę zasługuje także zróżnicowany rodzaj narracji i styl komunikacji z otoczeniem. Przykład stanowią mogą komunikaty dotyczące podejmowanych interwencji. Typową wydaje się być narracja o charakterze sprawozdawczym, z wyraźną strukturą komunikatu, na którą składa się informacja o rodzaju interwencji, zakresie i roli danej jednostki, zespole, wykorzystanym sprzęcie/wozach, rezultatach podjętej akcji oraz innych jednostkach w niej uczestniczących np.

„W dniu 04.04.2017 r., około godziny 22:07 nasza jednostka została zadysponowana do pożaru traw w Bolechowicach na ul. Wolańskiej. Po zakończeniu działań, nasza jednostka została zadysponowana na góry Karniowskie gdzie również płonęły trawy. Po zakończeniu działań w Karniowicach, zostaliśmy zadysponowani do pożaru traw na ul. Winnica w Bolechowicach. W każdym przypadku nasze działania polegały na ugaszeniu pożaru przy pomocy linii szybkiego natarcia oraz tłumic. W skutek silnego wiatru i rozległej powierzchni objętej pożarem, w kilku miejscach realne było zagrożenie dla obiektów mieszkalnych. Z pożarami łącznie walczyło 6 jednostek - OSP Karniowice, OSP Kobylany, OSP Ujazd, OSP Brzezcie, OSP Więckowice. Działania zakończyliśmy około godziny 0:30 następnego dnia” (OSP Bolechowice)

Odchylenia od tego typu narracji stanowią wstępy do niektórych komunikatów, które mogą być bardziej opisowe, przypominające wstęp do opowieści, chociaż w zasadniczej części zachowujące sprawozdawczą naturę:

„Tuż przed północą, chwilę po zgłoszeniu przez Nas gotowości bojowej w Naszej strażnicy ponownie zabrzmiała syrena alarmowa. Powodem tego było zadysponowanie zastępu GBA z Owczar do pomocy OSP Wola Zachariaszowska przy pożarze traw na ulicy Jana Pawła II w Michałowicach. Sytuacja ta podyktowana była tym, iż jednostki z Gminy Michałowice w tym samym czasie walczyły z pożarem garażu w miejscowości Masłomiąca. Po dotarciu na miejsce w obsadzie 5 ratowników przystąpiliśmy do działań by wspomóc kolegów z Woli Zachariaszowskiej. Niebezpieczeństwo zostało zażegnane. W tym czasie na teren działań dojechała również OSP z Bibic. Z uwagi na sąsiedztwo domów, w tym drewnianego, wspólnie dokładnie sprawdziliśmy miejsce zdarzenia a przy pomocy szybkiego natarcia ugasiiliśmy śmieci, które uległy samozapłonowi po czym zakończyliśmy działania i udaliśmy się do koszar. O godzinie 0:45 zgłosiliśmy pełną dyspozycję. Siły i środki:

- 338(K)98 GBA 2,5/16 MAN TGM/Stolarczyk OSP Owczary*
- 339(K)98 GBARt 2,5/16 OSP KSRG Wola Zachariaszowska*
- 338(K)94 OSP Bibice” (OSP Owczary)*

Odnotowane zostały także komunikaty o ograniczonej charakterze informacyjnym, niekoniecznie zachowujące wyżej wymienioną strukturę przekazu np.

„24.05.2017r. zostaliśmy zadysponowani do pomocy w poszukiwaniu osób zaginionych w Modlniczce.

Na miejscu:

- 1. OSP Modlniczka GBA,*
- 2. OSP Modlnica GBARt,*
- 3. OSP Tomaszowice GBA,*
- 4. 305K25 GCBARt,*
- 5. Policja” (OSP Modlnica).*

To powodowało ciekawość społeczności i pytania mieszkańców o rezultaty przeprowadzonych akcji. Dodać należy, iż organizacje udzielały odpowiedzi na tego rodzaju pytania mieszkańców.

Różne style narracji nie wydają się mieć znaczącego wpływu na zaufanie społeczności, co widoczne jest w komentarzach mieszkańców:

„Słyszałem Was jak gnacie na Grzmiączkę w środku nocy na sygnałach budząc wszystkich, ale najważniejsze, że jesteście i można na Was zawsze liczyć, brawo WY! (OSP Grojec)

Istotne wydaje się być także podejście poszczególnych organizacji do przekazywania informacji oraz ich zawartości. Niektóre organizacje publikują posty regularnie, z bogatą treścią i dokumentacją wizualną, przygotowaną samodzielnie. Inne często publikują posty innych organizacji, instytucji, wypełniając w ten sposób przestrzeń informacyjną. Wyjątek stanowią publikacje postów innych instytucji w celu zwiększenie społecznej skuteczności, wspólnie podejmowanych akcji uświadamiających np. dotyczących skutków wypalania traw.

Wreszcie, istotne wydają się być także emocje, które emanują z treści zarówno tekstowych jak wizualnych wzmacniając tym samym ich przekaz.

Komunikaty dotyczące interwencji i akcji strażackich w warstwie tekstowej najczęściej przekazywane są językiem formalnym, pozbawionym emocji, sprawozdawczym, bez użycia emotikonów. Natomiast informacje, które nie dotyczą interwencyjnych akcji strażackich takich jak działań związanych z organizacją majówki strażackiej, dnia dziecka, dni otwartych, akcji krwiodawstwa, konkursów wiedzy pożarniczej, osiągniętych sukcesów itp. okraszone są emotikonami, zaś zarówno w warstwie tekstowej i wizualnej zidentyfikować można następujące emocje: duma, powaga, podniosłość wynikające z sytuacji, uroczysty charakter wydarzeń, formalność, dostojność, a także radość i poczucie solidarności społecznej zarówno w działaniach wspólnych jednostek jak i wspieraniu działań innych instytucji. W sferze komunikatów interwencyjnych brak jest emocji w warstwie tekstowej, ale są one silnie obecne w przypadku niektórych komunikatów w warstwie wizualnej. Wydaje się, iż pewnym wyjaśnieniem może być rola, którą ma pełnić przekaz wizualny. W warstwie wizualnej na poziomie ogólnym można wyróżnić następujące aspekty:

- tzw. “pierwszy plan - drugi plan”, czyli kto jest w centrum uwagi obiektywu aparatu/kamery,
- funkcja przekazu wizualnego.

Pierwszy aspekt, czyli “pierwszy plan-drugi plan” dotyczy w jaki sposób usytuowani są strażacy w dokumentacji wizualnej. Materiały ikonograficzne

służą dokumentacji działań strażaków, jednak nie zawsze oni wydają się być głównymi bohaterami przekazu.

W przypadku dokumentacji niektórych działań nawet jeśli Strażacy są na zdjęciach nie zawsze stanowią centrum uwagi, ale raczej tło do przekazu. Wyjątek stanowią zdjęcia pozowane, zarówno te grupowe np. z wydarzeń szkoleniowych, jak i z akcji prezentujące np. sprzęt bojowy i odzież, a także niektóre zdjęcia niepozowane, których celem było uchwycenie strażaków w akcji czy też np. zebrani sprawozdawczych. To prowadzi do kolejnej kwestii, którą jest funkcja przekazu wizualnego. Podczas analizy materiału ikonograficznego można było wyodrębnić różne funkcje przekazu wizualnego. Czasem zdjęcie wydawało się mieć charakter pewnej powinności informacyjnej, bez warstwy tekstowej mogłyby mieć dowolnie przypisane znaczenie. Na powinność “informacyjną” wskazywały także nie zawsze zbyt wysoka jakość zdjęć oraz wydawałoby się brak przemyślenia do czego zdjęcie ma służyć, był to zatem materiał o charakterze jedynie rejestrującym” stanowiący tło dla warstwy tekstowej. Wśród innych materiałów można było wyodrębnić pewne kategorie znaczeniowe, podobnie jak w warstwie tekstowej. Przy tych zdjęciach obecność tekstu nie wydawała się konieczna by uchwycić przekaz w warstwie wizualnej. Zidentyfikowana została także kategoria materiałów ikonograficznych, które miały bardzo silny przekaz, oddziałujący na emocje. Były to najczęściej zdjęcia z wypadków komunikacyjnych oraz np. materiały upowszechniające skutki wypalania traw – zdjęcia martwych, zranionych zwierząt. Zdjęcia te miały charakter edukacyjny i uświadamiające społeczeństwu konsekwencje różnych, nie zawsze zgodnych z prawem zachowań.

W toku analizy warstwy tekstowej i wizualnej wyłonione zostały pewne kategorie znaczeniowe, które pozwoliły stworzyć obraz OSP w różnych odsłonach. Kategorie te można pogrupować w trzech zbiorach:

- działania,
- wartości,
- emocje.

W zależności od kontekstu, pewne kategorie mogą pojawiać się w więcej niż jednym zbiorze.

W działaniach zauważyć można następujące kwestie:

- Interwencje – akcje strażackie,

- działania na rzecz społeczności poza akcjami strażackimi np. krwiodawstwo, organizowanie zbiórek żywności, odwiedzanie szpitala dziecięcego,
- współpraca zarówno między jednostkami jak i innymi instytucjami,
- działania edukacyjne skierowane zarówno do dzieci i młodzieży jak i działania ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji Strażaków,
- działania uświadamiające – uwrażliwiające na kwestie społeczne i środowiskowe np. skutki wypadków komunikacyjnych, skutki wypalania traw dla ludzi i środowiska itp.,
- udział w życiu religijnym, tradycyjne: Straży przy Grobie Pańskim oraz udział,
- w mszy i procesji Rezurekcyjnej, udział w mszy świętej z okazji Dnia Strażaka i/lub Jubileuszu istnienia jednostki.

W wartościach analizy wykazały następujące kategorie:

- budowanie wspólnoty i więzi – nie tylko jako budowanie silnego zespołu poprzez budowanie więzi wewnątrz jednostki np. podczas ćwiczeń, akcji strażackich, zespołowych zawodów sportowych czy też wspólnych zadań jak np. przygotowywanie remizy na dzień otwarty, ale także działanie w społeczności, organizacja majówek, dni otwartych, dni dziecka itp.
- poszanowanie kultury i tradycji oraz dbałość o zachowanie ciągłości tradycji, przejawem tego może być wspomniane już wyżej uczestnictwo w obchodach Triduum Paschalnego tj. Straży przy Grobie Pańskim oraz udział w mszy i procesji Rezurekcyjnej. Te wydarzenia pojawiały się we wszystkich przypadkach w warstwie tekstowej oraz wizualnej. Podobnie wygląda kwestia obchodów Dnia Strażaka, czy też jubileusze powstania poszczególnych jednostek, którym także towarzyszą uroczystości o charakterze religijnym, jednakże komunikacja na ich temat zarówno w warstwie wizualnej jak i tekstowej jest zróżnicowana pomiędzy poszczególnymi jednostkami, w wielu przypadkach pojawia się jedynie w warstwie tekstowej, kontynuowanie tradycji przejawia się w edukacji młodzieży i organizowaniu młodych drużyn pożarniczych oraz dbaniu by młode zastępy brały udział w szkoleniach oraz różnych aktywnościach organizowanych przez poszczególne jednostki,

- solidarność społeczna, między jednostkami, a także służbami ratowniczymi, publikowanie postów, artykułów dotyczących sukcesów czy też akcji innych jednostek i instytucji,
- zespół – podkreślenie istoty współdziałania i współpracy, widoczne w warstwie tekstowej jak i wizualnej, nie tylko podczas interwencji, ale także np. zawodów sportowych.

Kwestie emocji były już poruszane, a zatem tutaj zidentyfikowane zostały:

- duma najczęściej powiązana z poczuciem sukcesu,
- radość ze wspólnie przeżywanego czasu, sukcesów,
- powaga,
- podniosły charakter uroczystości,
- oddanie,
- pasja,
- identyfikacja z jednostką i poczucie tożsamości.

Na uwagę zasługują także inne przypadki pojedynczych zachowań, które tworzą pewną unikatowość poszczególnych jednostek np. postawy aktywnego obywatelstwa, przejawiającego się w zachęcaniu mieszkańców do wzięcia udziału w konsultacjach społecznych: *„Zachęcamy do lektury oraz wzięcia udziału w konsultacjach społecznych mieszkańców wsi, objętych planem Północnej Obwodnicy Krakowa”* (OSP Owczary).

Istotny z punktu widzenia problemów logistycznych i organizacyjnych oraz trwania i zasadniczych możliwości pełnienia służby społecznej był także reportaż TV Polsat dotyczący istotnej finansowej strony funkcjonowania OSP.

Z przedstawionych wyżej znaczeń zawartych w przekazie tekstowym i wizualnym badanych organizacji wyłania się obraz, a zarazem i rola OSP jako ratownika niosącego pomoc w różnych sytuacjach życiowych, na co wskazuje szeroki wachlarz interwencji podjętych w przyjętym okresie badania. Działania edukacyjne i uświadamiające społeczne i środowiskowe negatywne oddziaływanie człowieka wskazuje na rolę edukatora, zaś podejmowanie akcji charytatywnych czyni organizację “społecznikiem” wrażliwym na ludzkie potrzeby, organizacja wydarzeń, które integrują wszystkich członków Wspólnoty sprawia, iż można OSP przypisać także rolę lokalnego animatora kultury organizującego zajęcia dla dzieci i młodzieży, a także aktywnego i świadomego obywatela, partycypującego w decyzjach dotyczących rozwoju lokalnego oraz dbającego o tradycję i wartości poprzez kultywowanie świeckich i religijnych zwyczajów. Wreszcie wyodrębnione kategorie

znaczeniowe zarówno w warstwie tekstowej jak i wizualnej wskazują na obraz OSP jako profesjonalisty, stale podnoszącego swoje kwalifikacje by jak najlepiej pełnić swoją służbę, a także księgowego, który musi pogodzić chęć niesienia pomocy z możliwościami finansowymi, tak by służba społeczeństwu była skuteczna.

Wnioski

Każda z badanych organizacji prezentuje swoje podejście do prowadzenia facebookowego profilu, zawartości materiałów tekstowych oraz ikonograficznych czy też video. Każda z organizacji prezentuje swój styl komunikowania się z otoczeniem, chociaż niektóre z nich wydają się być do się bardzo zbliżone. Niektóre organizacje publikują bardzo regularnie, wkładają też wiele wysiłku w tworzenie własnych treści. Inne zaś nie wykazują się taką regularnością publikacyjną czy też osobistym wkładem w wypełnieniu przestrzeni informacyjnej. Różnice w stylach komunikacji mogą zależeć od zasobów, umiejętności oraz potrzeb komunikacyjnych danej jednostki i jej otoczenia. Pomimo pewnych różnic wiele punktów i kategorii znaczeniowych wykazanych w badaniu pozostaje zbieżnych, wyłania się z nich wielowymiarowy i nieszablonowy obraz współczesnej Ochotniczej Straży Pożarnej, nie tylko jako organizacji niosącej pomoc, ale także edukatora, animatora kultury, społecznika, aktywnego, partycypującego obywatela. Członkowie OSP wywodzą się ze Wspólnoty, którą tworzą, działają nie tylko na rzecz jednostek będących w potrzebie, ale także w wymiarze zbiorowym, na rzecz całej społeczności.

Korzystanie z medium społecznościowego pozwala być “bliżej” i “w” swojej Wspólnocie, może być także jednym z narzędzi jej budowania, poprzez umożliwienie lepszego rozumienia ról i funkcji, które się w owej Wspólnocie pełni. Natomiast informowanie na czym polega praca i niewątpliwie pasja Druhen i Druhów z Ochotniczych Straży Pożarnych, stanowi szansę na przedłużenie tradycji i rekrutację nowych oddanych członkiń i członków, którzy będą dbali o trwanie swojej organizacji, jej otoczenia i wartości, wykorzystując narzędzia komunikacyjne na miarę „swojej” współczesności.

Wnioski z badania profili społecznościowych ochotniczych straży pożarnych pokazały nam, że zgłębiając dalej tematykę komunikacji wirtualnej tychże organizacji należy zadać pytania m.in. o sposoby i narzędzia Public

Relations i marketingu, ich świadomość używanych metod promocji i popularyzacji działań, a także i posiadane w tym celu zasoby i braki.

Bibliografia

Al-Ammary, J. i S. Hamad (2012) „Information technology for Enhancing NGOS' performance in the Kingdom of Bahrain”, *International Journal of Electronic Commerce Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 111-120.

Bach, J. i D. Stark (2001) *Innovative Ambiguities: NGOs use of Interactive Technology in Eastern Europe*, Working Papers. New York: Center on Organizational Innovation Columbia University.

Barr, J. L., A. M. Boek-Peddicord, E. R. Burtner, B. S. Minsk B. S. i W. A. Pike (2010) *Gap Assessment in the Emergency Response Community*. , Washington: Pacific Northwest National Laboratory Richland.

Bogacz-Wojtanowska, E. i S. Wrona (2015) „Sposoby i narzędzia komunikacji wybranych przedsiębiorstw społecznych w Polsce”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1/2015, s. 38-53.

Bogacz-Wojtanowska, E. (2013) *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*. Kraków Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Boles, B., (2013) „Technology's Role in the Nonprofit Sector: Increasing Organizational Effectiveness and Efficiency through Technology Innovations”, *Columbia Social Work Review*, Volume IV, pp. 69-79.

Borowski, H. i M. Wiśnicka (2011), *Technologie dla III sektora i społeczności lokalnych*. Raport z badania, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia.

Choi, J. W. (2004) *Making ICTs Work: A Study of Hong Kong NGOs in the Social Welfare Sector*, Paper prepared for the 26th International Congress of Administrative Sciences Seoul, Korea, July 14-18.

Creswell, J.W. (2009) *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Czakon, W. (2006) „Łabędzie Poppera-case studies w badaniach nauk o zarządzaniu”, *Przegląd Organizacji* Nr 9, s. 9-13

Czakon, W. (2015) „Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu”, w: W. Czakon (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, s.189-208,

Dobek-Ostowska, B. (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

Gibbs, G. (2011) *Analizowanie danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hughes, A. L. D, L. A. St. Denis, L. Palen i K. M. Anderson (2014) *Online Public Communications by Police & Fire Services during the 2012 Hurricane Sandy*,

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.717.8147&rep=rep1&type=pdf>, data dostępu: 27.01.2019.

Humphrey, M., D. W. Kim i L. Dudley (2005) „The Use of Computer Technology in Rural Nonprofit Organizations”, *International Review of Public Administration*, vol. 9, No. 2, pp. 1-15.

Kozusznik, B. (2007) *Zachowanie człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Latonero, M. i I. Shklovski (2010) „Respectfully Yours in Safety and Service Emergency Management & Social Media Evangelism”, *Proceedings of the 7th International ISCRAM Conference*, Seattle, USA, May 2010, p. 10.

Magala, S. (2015) „Interpretacja obrazu”, w: M. Kostera (red.) *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Samo Sedno, s. 141-149.

Moreale, S. P., B. H. Spitzberg i J. K. Barge (2007) *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Morgan, G. (1997) *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Oblój, K. i A. Wąsowska (2015) „Studium przypadku”, w: M. Kostera (red.) *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Samo Sedno, s. 51-59.

OSP Alwernia, <https://www.facebook.com/ospalwernia/>, data dostępu: 29.01.2019.

OSP Balice, <https://www.facebook.com/OSPBalice/>, data dostępu: 29.01.2019.

OSP Bębło, <https://www.facebook.com/Beblo998/>, data dostępu: 28.01.2019.

OSP Bolechowice, <https://www.facebook.com/OSPBolechowice998/>, data dostępu: 29.01.2019.

OSP Grojec, <https://www.facebook.com/OSP-Grojec-1380336545559460/>, data dostępu: 29.01.2019.

OSP Kobyłany, <https://www.facebook.com/OSPKobylany998/>, data dostępu: 29.01.2019.

OSP Modlnica, <https://www.facebook.com/osp.modlnica/>, data dostępu: 29.01.2019.

OSP Owczary, <https://www.facebook.com/OspOwczary/>, data dostępu: 29.01.2019.

OSP Tomaszowice, <https://www.facebook.com/pages/category/Community-Organization/OSP-Tomaszowice-362016007151719/>, data dostępu: 29.01.2019.

OSO Ujazd, <https://www.facebook.com/OSPUjazd/>, data dostępu: 29.01.2019.

Penc, J. (2010) *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Pilemalm, S. (2002) *Information Technology for Non-Profit Organisations. Extended Participatory Design of an Information System for Trade Union Shop Stewards*. Linköping: Department of Computer and Information Science Linköpings universitet.

Przewłocka, J., P. Adamiak i J. Herbst (2013) *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon Jawor.

Pszczółowski, T. (1979) *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Zakład im. Ossolińskich.

Scholz, M., D. Gordon, L. Ramirez, S. Sigg, T. Dyrks i M. Beigl (2013) „A Concept for Support of Firefighter Frontline Communication”, *Future Internet*, No. 5, s. 113-127.

Silverman, D. (2010) *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Sypniewska, B. A. (2013) „Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań”, *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku*, Nauki Ekonomiczne, tom XVIII, s. 81-101.

Szewczuk, W. (1988) *Encyklopedia Psychologii*. Warszawa: Fundacja Innowacja.

Special Report: Improving Firefighter Communication (1999), United States Fire Administration Technical Report 099, United States Fire Administration, p. 29.

Zalewska, M. (2013) „Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych”, w: W. Błaszczuk (red.) *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 153-173.

Występy uliczne: balansując pomiędzy trzema sektorami działalności społeczno-gospodarczej¹

Marta Połec

„Publiczne” – zgodnie z semantyką – jest to, co dzieje się wobec ogółu, dotyczy przede wszystkim sfery władzy i sfery religii oraz instytucji społecznych. Natomiast to, co prywatne, dotyczy przede wszystkim własnego domu, ale i – pośrednio – społeczności lokalnej (Gliński i in., 2002, s. 67).

Występy uliczne stanowią działalność najczęściej o charakterze zarówno kulturalnym, społecznym, jak i rozrywkowym, prowadzoną w zurbanizowanej przestrzeni publicznej. Przedstawiają różnorodne rodzaje sztuk i występów: muzycznych, plastycznych, cyrkowych czy aktorskich. Stawiają widza w szerokim spektrum ról: od biernego obserwatora po aktywnego uczestnika, współtworzącego dane przedstawienie. Mogą być efektem zarówno działań sformalizowanych, jaki i nieformalnych wspólnot (Połec, 2013; Połec, w druku). Stanowią przykład działań przedsiębiorczych (Połec, 2014), ale także podejmowanych w trosce o dobro wspólne, lokalną społeczność, czy konkretne ideały i wartości.

Pomimo łączącej ogół występów ulicznych specyfiki działalności o charakterze kulturalnym w przestrzeni miejskiej, w zależności od ich celu i kontekstu, mogą sytuować się one w jednym z trzech sektorów działalności gospodarczej, wyróżnianych ze względu na kryterium własności (Jasiński, 2011): publicznym, prywatnym i *non-profit*. Artystyczna działalność performerów, oparta na dobrowolnym, ogólnodostępnym i często bezpłatnym kontakcie z widzami (Połec, 2017), odgrywająca istotną rolę społeczną (Libudzka, 2014), wydaje się domeną pierwszego i trzeciego sektora. Jak się okazuje, może stanowić zarówno działalność o charakterze publicznym (społecznym), prywatnym (komercyjnym, zarobkowym), jak i pozarządowym

¹ Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2014-2018 jako projekt badawczy w ramach programu pod nazwą „Diamentowy Grant”.

(niedochodowym, charytatywnym), nie tracąc przy tym swej istoty. Celem tekstu było przedstawienie różnorodności form występów ulicznych ze względu na kryterium własności działalności gospodarczej na przykładzie aktywności wybranych performerów i inicjatyw artystycznych w przestrzeni publicznej w Polsce w okresie ostatnich pięciu lat.

Metodologia

Tekst powstał w wyniku badań prowadzonych w przestrzeni Starego Miasta w Krakowie w latach 2012-2014 oraz kontynuowanych od 2014 roku w ramach programu Diamentowy Grant na obszarze wybranych polskich miast, do których zaliczyłam przede wszystkim: Gdańsk, Kraków, Lublin, Warszawę i Wrocław. W badaniach terenowych wykorzystałam metodę etnograficzną (Angrosino, 2015), stosując głównie obserwację bezpośrednią (Kopczyńska-Jaworska, 1971), prowadzoną w jak najmniej zniekształconym przez badania środowisku, a także wywiad jawny nieformalny (ibidem), pozwalający zyskać przychylność rozmówców i umożliwić głębsze wniknięcie w badaną społeczność. Podczas badań terenowych przeprowadziłam kilkadziesiąt nagranych wywiadów z performerami i o wiele więcej niepoliczonych i niezarejestrowanych przeze mnie rozmów z tymi samymi oraz kolejnymi artystami ulicznymi, a także z osobami z ich otoczenia: widzami, znajomymi, ludźmi pracującymi w tej samej przestrzeni miejskiej i funkcjonariuszami publicznymi. Materiały te gromadziłam i utrwalalam w formie notatek z obserwacji i rozmów, nagrań audiowizualnych, a także w postaci wszelkich danych pochodzących z badanej społeczności (akty prawne, dokumenty, materiały promocyjne).

Przedstawione w tekście przypadki w większości pochodzą z autorskich badań przeprowadzonych w ramach mojej działalności naukowej. Wśród nich znalazł się także jeden ściśle związany z działalnością dydaktyczną. W roku akademickim 2016/2017 w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego prowadziłam jedną z grup zajęciowych z przedmiotu „Projekt kulturalny”, w ramach którego studenci przez kilka miesięcy przygotowywali organizację „V Festiwalu kultury i mediów Polikultura”. Prowadzona przeze mnie grupa miała na celu stworzenie wydarzenia nawiązującego do sztuki nowego cyrku (Sztukmistrze, 2017a). Moim zdaniem jest to ciekawy i oryginalny przykład działalności kulturalnej w przestrzeni miejskiej, który warto przytoczyć oraz skonfrontować z pozostałymi z przedstawionych przypadków.

Sektor publiczny

Sektor publiczny tworzą podmioty rządowe i samorządowe: realizujące zadania o charakterze ogólnopaństwowym, dostarczające usługi i dobra świadczone przez jednostki sektora publicznego lub związane z regulacjami makroekonomicznymi (Filipiak, 2004). Działalność kulturalna zalicza się właśnie do zadań związanych ze świadczeniem dóbr i usług, charakteryzujących się ogólnodostępnością, czyli brakiem wykluczenia (ibidem).

W Polsce kultura została poddana mechanizmom rynkowym jedynie w niewielkim stopniu, dlatego działalność kulturalna obecnie wciąż zdominowana jest przez sektor publiczny (Głowacki i in., 2009). Na etos organizacji publicznej składają się: służba publiczna, troska o innych i o dobro publiczne, które osadzone są w konkretnym miejscu i czasie, dzięki czemu organizacja taka może być skuteczna i efektywna (Kostera w: Bauman i in., 2017). Jednakże, podmioty działające w I sektorze wykazują często wiele dysfunkcji, wiążących się z: ograniczonością zasobów finansowych, biurokracją, spowolnieniem wykonywania zadań w celu zachowania zgodności z obowiązującymi procedurami (Filipiak, 2004). Ponadto, wskazuje się na nieobecność motywu zysku, brak udziałowców i konkurencji, jako na okoliczności skłaniające do tolerowania nieefektywności i nieudolności (Surdej, 2012).

Najpowszechniejszym przykładem występów ulicznych w ramach sektora publicznego są festiwale miejskie i parady świąteczne (Połec, w druku), czy też konkretnie dedykowane sztuce ulicznej: festiwale teatrów ulicznych oraz festiwale artystów ulicznych (Połec, 2016). W tym miejscu rozważań chciałabym natomiast skupić się na najbardziej oryginalnych formach działalności dotyczącej występów ulicznych, jakie udało mi się poznać w zakresie funkcjonowania w I sektorze: imprezy kulturalnej organizowanej przez studentów uczelni publicznej, a także inicjatywy samorządu gminnego w celu wyłonienia oficjalnego reprezentanta miasta, pełniącego między innymi rolę społeczno-kulturalną w przestrzeni miejskiej.

Polikultura

Celem festiwalu jest ukazanie wartości w zachowaniu specyficznego charakteru obszaru, wyróżniającego się wśród innych części Krakowa oraz zaproponowanie tej przestrzeni jako miejsca wzbogacającego konserwatywną, kulturalną markę miasta o skojarzenia związane ze sztuką współczesną i alternatywną (Polikultura – Informacje, 2017).

Polikultura to festiwal kultury i mediów, organizowany od 2013 roku przez Instytut Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, który w ramach przedmiotu obowiązkowego co roku tworzą studenci I roku na kierunku: zarządzanie kulturą i mediami (Zegan, 2016). W dniach: 17-21 maja 2017 roku na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, a przede wszystkim na obszarze krakowskiego Zabłocia, będącego częścią dzielnicy Podgórze, zorganizowano jubileuszową piątą edycję Polikultury, której przyświecało hasło: „O dążeniach niepokornych”. W jej ramach widzowie mogli bezpłatnie uczestniczyć łącznie w dziewięciu wydarzeniach, wśród których znalazły się między innymi: koncerty, wystawy, pokazy filmowe, a nawet próba pobicia rekordu Guinnessa (Polikultura, 2017). Wydarzeniem wpisującym się w charakter występu artystycznego w przestrzeni miejskiej była impreza nawiązująca do sztuki nowego cyrku, zatytułowana: „Cyrk – sztuka możliwości”.

Aby zorganizować wydarzenie, trzynastoosobowa grupa studentów przez kilka miesięcy wspólnie pracowała nad ustaleniem koncepcji imprezy, wyborem artystów, poszukiwaniem wolontariuszy, nawiązaniem współpracy z właścicielem/zarządcą planowanego miejsca festiwalu, pozyskaniem sponsorów i patronów medialnych, uzyskaniem dofinansowania z różnych źródeł, a także promocją wydarzenia w mediach i przestrzeni miejskiej Krakowa. Studenci wykonali z włóczki instalację artystyczną nawiązującą do cyrkowego charakteru imprezy, a także samodzielnie uzbierali większość środków finansowych niezbędnych do realizacji imprezy, prowadząc szereg wydarzeń fundraisingowych, wśród których znalazły się: kiermasze, warsztaty, a nawet kolędowanie.

Poza praktycznym celem zdobycia przez studentów umiejętności skutecznej komunikacji i organizowania imprezy kulturalnej, wydarzenie umożliwiło integrację społeczności akademickiej, a przede wszystkim mieszkańców Zabłocia. W trakcie czterogodzinnej imprezy na uczestników czekał szereg darmowych atrakcji, jak: występ kuglarski i pokaz ogniowy w wykonaniu teatru ognia „Los Fuegos”, warsztaty cyrkowe, animacje, kolorowanki, malowanie twarzy, balony, bańki mydlane, poczęstunek watą cukrową, a nawet spotkanie z osobami w bajkowych przebraniach. Artyści cyrkowi realizują istotną misję społeczną właśnie poprzez działalność na pograniczu edukacji i wielu dziedzin sztuki, współtworząc nowoczesny język artystyczny sztuk performatywnych (Kuczyńska, 2015). Chociaż impreza miała miejsce na terenie prywatnym na świeżym powietrzu, przynależącym do restauracji

Zabłocie 13, wydarzenie miało charakter otwarty, zaś gości przy wejściu zapraszali dający pokaz swoich umiejętności artyści oraz rozdający balony wolontariusze.

Pirat Gdański

Działania podjęte przez władze Gdańska w 2012 roku w celu wyłonienia w drodze konkursu osoby, która będzie reprezentować miasto w roli Pirata, stanowiły jedną z bardziej niezwykłych i godnych uwagi inicjatyw miejskich w Polsce, wspierających oddolną działalność artystyczną w przestrzeni miejskiej. Po śmierci Andrzeja Sulewskiego, uwielbianego przez gdańszczan aktora ulicznego, podczas wielu uroczystości oficjalnie reprezentującego Gdańsk, mieszkańcy Trójmiasta i turyści musieli zmagać się z kontrowersyjną postacią Czerwonego Korsarza, który „mianował się” następcą Pirata Andrzeja, zaś swoim agresywnym zachowaniem narzucał się osobom odwiedzającym Stare Miasto. Aby odciąć się od negatywnego wpływu, jaki miała na wizerunek Gdańska postawa Czerwonego Korsarza, władze miasta zdecydowały się na podjęcie konkretnych działań w celu rozwiązania tego problemu: „Miasto Gdańsk pragnie wyłonić w drodze Konkursu osobę, która pełnić będzie społeczną funkcję Pirata Gdańskiego. Przez ostatnie dwadzieścia lat funkcję tę sprawował śp. Pan Andrzej Sulewski. To właśnie on wymyślił i wykreował barwną postać Pirata Gdańskiego, którego można było spotkać na ulicach miasta. Dzięki charyzmie i pogodnemu usposobieniu potrafił zjednać sobie ogromną sympatię. Swym uporem i wytrwałością przez lata wypracował swoją markę, stając się osobą rozpoznawalną i kojarzoną z Gdańskiem” (Zarządzenie, 2012).

Do konkursu przystąpiło czterech kandydatów, którzy musieli sprostać licznym wymaganiom kapituły. Kandydat na Pirata powinien orientować się w historii Gdańska i sprawach bieżących miasta, wykazywać się wysoką kulturą osobistą i odpowiednią prezencją, mieć własną koncepcję sprawowania funkcji, łatwość nawiązywania kontaktów, pogodę ducha, nieposzlakowaną opinię, zaś dodatkowo mile widziana była znajomość podstawowych zwrotów w językach obcych. Wśród wymaganych dokumentów, które należało złożyć, znalazły się: życiorys, koncepcja działalności w ramach funkcji społecznej Gdański Pirat, zaświadczenie o niekaralności, zgoda na przetwarzanie danych osobowych na potrzeby konkursu, za także listy polecające (ibidem).

Większością głosów na Pirata Gdańskiego wybrany został Krzysztof Kucharski, który początkowo pełnił funkcję społeczną przez rok. Po tym okresie, złożył raport ze swojej rocznej działalności, a także został oceniony w internetowej ankiecie z wypełniania obowiązków, uzyskując w ramach pozytywnej oceny aż 76 procent głosów. Po dokonaniu podsumowania działalności, Krzysztofowi Kucharskiemu powierzono pełnienie funkcji Kapra Gdańskiego na okres dwóch lat. Po zakończeniu kadencji Pirata w 2016 roku kapituła zdecydowała się zaniechać organizacji kolejnych konkursów, gdyż problem agresywnego Czerwonego Korsarza w Gdańsku przestał być już tak dotkliwy, natomiast sam konkurs, pomimo wyłonienia tylko jednego oficjalnego przedstawiciela miasta, umożliwił zaistnienie w tkance miejskiej również innym osobom, chętnym do kreowania roli Pirata – robiącym to z sukcesem i docenianym przez mieszkańców oraz turystów (Połec, 2018).

Moim zdaniem przykład ten świadczy o niezwykle odpowiedzialnej, konsekwentnej, a zarazem elastycznej postawie władz miasta. Wydaje się, że przywilej, dzięki któremu Pirat ma „prawo do oficjalnego reprezentowania miasta Gdańska podczas ważnych wydarzeń promocyjnych wskazanych przez miasto, a w okresie wzmożonego ruchu turystycznego, na miarę swoich możliwości stara się swoją osoba dodać kolorytu przestrzeni publicznej Głównego Miasta” (Zarządzenie, 2012), mógł stanowić dość obciążające zadanie. Należy podkreślić, że miało ono być pełnione w zakresie roli społecznej, gdy ktoś reprezentuje daną społeczność w celu rozwiązywania problemów w jej interesie (Orzecznictwo, 2008), za które nie przysługiwało stałe wynagrodzenie pieniężne:

„Rola społeczna w naszym pojęciu oznaczała, że osoba, która została wybrana, będzie reprezentować miasto, siebie i swój pomysł na to, kim chce być w przestrzeni miasta. Będzie się pojawiać na wydarzeniach miejskich, ale będzie robić to zupełnie bezkosztowo. Nie będzie otrzymywać za to żadnego stałego wynagrodzenia, nie będzie to osoba sponsorowana w żaden sposób przez miasto. I będzie to robić dlatego, że chce to robić, że ma pomysł na siebie, lubi to robić – a nie dlatego, że miasto będzie za to płacić. I tak też się stało” (Narrator 1).

Sektor prywatny

Działalność w sektorze prywatnym stanowi inicjatywę podmiotów sfery biznesowej, których cel polega na maksymalizacji zysku. Jak się okazuje, te podmioty także zainteresowane są realizacją zadań o charakterze użyteczności publicznej (Filipiak, 2004). Przedsiębiorczość rodzi się z oddolnej inicjatywy osoby przedsiębiorczej, która chce i potrafi sobie poradzić w rzeczywistości bardziej dynamicznej i skomplikowanej, niż funkcjonowanie w zakresie sektora publicznego. Samoorganizacja społeczna ma zresztą do siebie to, że najlepiej rozwija się właśnie „w opozycji do struktur władzy państwowej, zwłaszcza władzy narzuconej społeczeństwu” (Gliński i in., 2002, s. 73), zaś wyższy stopień instytucjonalizacji pociąga za sobą mniejszą aktywność własną (ibidem).

Patrząc na przedsiębiorczość w szerszej perspektywie, możemy dostrzec istotę działania na rzecz dobra wspólnego nawet wtedy, gdy przedsiębiorca nie realizuje żadnych konkretnych celów społecznych ani nie angażuje się w życie społeczne (Szafrński, 2013). Już sama aktywność zawodowa, poprzez rozwój danej dziedziny, sprawiedliwe postępowanie w stosunku do otoczenia, a przede wszystkim wykazywanie szeregu przedsiębiorczych cech, takich jak: pomysłowość, dążenie do innowacji, podejmowanie różnorodnych inicjatyw, gotowość do ponoszenia ryzyka i chęć samorealizacji, bez wątpienia składają się na działalność mogącą w sposób pośredni inspirować i rozwijać lokalną społeczność.

Występy uliczne, ujęte według podziału działalności gospodarczej ze względu na kryterium własności, stanowią dotychczas w moich badaniach terenowych samoorganizacji i nieformalnej wspólnoty artystów ulicznych (Połec, 2013; Połec, 2014) perspektywę zdominowaną właśnie przez sektor prywatny. Zależność ta wynika z nieodłącznego znaczenia przedsiębiorczości i zarządzania na rynku doznań (Kostera, 2012), które wyraźnie są obecne w aktywności performerów działających w przestrzeni miejskiej.

Przedsiębiorczość kulturalna

W przypadku działalności artystów ulicznych możemy rozumieć pojęcie przedsiębiorczości przede wszystkim dwojako: jako wykazywanie się innowacjami w sferze kultury, a więc przedsiębiorczość kulturalną (Hagoort, 1996), a także jako ducha inicjatywy, cechującego daną jednostkę (Glinka,

2008). Wielokrotnie występy uliczne stworzyły nowe możliwości artystom, performerom i przedsiębiorcom, funkcjonującym w przestrzeni publicznej. Tak było w przypadku licznych spośród ulicznych performerów uczestników programów telewizyjnych typu talent show, rekordzistów Guinnessa, występującego na ulicy w latach 80-tych muzyka Macieja Maleńczuka (Łobodziński, 2011) czy Jakuba Bochenka, który w czasie studiów zbierał pieniądze puszczając na krakowskim Rynku bańki mydlane, a następnie stworzył swoją własną recepturę płynu, umożliwiającą robienie gigantycznej wielkości baniek (Mazurek, 2014). Te pojedyncze historie stanowią spektakularne przykłady, jak występy uliczne mogą przyczynić się do osiągnięcia wielkiego sukcesu. Poza nimi, jest jednak wiele innych, ukazujących, w jaki sposób sztuka uliczna może przynieść rozpoznawalność, umożliwić rozpoczęcie nowej działalności, pomóc zdobyć nowe umiejętności, nawiązać cenne kontakty czy poradzić sobie w trudnej sytuacji życiowej. Wielu spośród moich rozmówców wskazywało właśnie na brak pracy jako jeden z motywów, które skłoniły ich do rozpoczęcia występów ulicznych:

„Właściwie sytuacja finansowa mnie zmusiła. Bo wcześniej, jeszcze wcześniej prowadziłem działalność gospodarczą. Ale z uwagi na kryzys... te sklepy, duże markety otwierali, no i moja działalność zaczęła tak stopniowo... stopniowo podupadać. Tak, gdzieś około 2001 roku już zaczęło się psuć. Ja jeszcze próbowałem się ratować. Niestety koszty... był okres dobry, prosperity, zatrudniałem ludzi. To bodajże miałem gdzieś około sześciu pracowników. Miałem działalność: artykuły przemysłowe. Profil był: odzież. Przeważnie skarpetki, rajstopy. W okresie rozkwitu miałem trzy takie punkty handlowe. Zresztą w dobrym miejscu były. Jakoś tak wydawało mi się, że jeszcze mogę... jeszcze mogę pociągnąć, ale to zaczęło upadać. Koszty uzyskania przychodu były wysokie, a sprzedaż była mała. No i musiałem całkowicie zrezygnować z tego. I później byłem bezrobotny. Musiałem chodzić (do Urzędu Pracy), żeby tam się po prostu meldować, jako bezrobotny. No i później miałem ciężki okres, bo zbierałem puszki, takie po Coca-Coli. Nawet zebrałem... Po prostu no... okres kryzysu. Żebranie takie pod kościołami było, takie... po bazarach. No... „proszę dwadzieścia groszy”, takie sępienie, jak to się mówi... Tak dziadowałem po prostu, nie? I ten okres, takiej żebraniny, to było około pięć lat. I gdzieś tak, bodajże w 2010 roku to było, już wiedziałem, że takie proszenie się od tych biednych ludzi, drugich takich żebraków, jak ja, nie ma sensu.

I mnie to tak trochę... mnie to tak trochę zniechęciło. Cóż ja do biednego człowieka będę mówił: „daj mi dwa złote na chleb”, jak ty sam nie masz? I w końcu trochę ambicja mnie uniosła! No jak to? Biznesman! „Panie kierowniku”, „szefie” mi mówili, a nagle: żebractwo! I mnie to tak (ruszyło)... i znowu, do góry postanowiłem się odbić” (Narrator 2).

Narrator 2 opisuje, jak dynamicznie zmieniająca się sytuacja ekonomiczna sprawiła, że z dobrze prosperującego przedsiębiorcy z branży odzieżowej, niespodziewanie stał się osobą bezrobotną. Przez długi czas pogrążony był w marazmie, zaś trudny status życiowy sprawił, że zaczął szukać dla siebie nowej aktywności zawodowej. Ostatecznie zdecydował się na prowadzenie występów muzycznych w przestrzeni miejskiej, które nadały jego życiu nowy sens i pozwoliły mu żyć w godnych warunkach.

Artyści uliczni, z którymi rozmawiałam, podkreślali potrzebę nieustannego rozwoju. Wskazywali, że nigdy nie wiadomo, jakie umiejętności przydadzą się w życiu. Wielu twierdziło także, iż jeszcze nie wiedzą, czym chcieliby się zajmować w przyszłości. Taką postawę z jednej strony można odebrać jako niezbyt odpowiedzialną i niedojrzałą. Jednak z drugiej strony przemawia przez nią elastyczność w działaniu i nieustanne poszukiwanie zajęcia, które pozwoli się spełnić, uniknąć rutyny i będzie dostarczać kolejnych bodźców, aby móc i chcieć się rozwijać. Nie ma wątpliwości, że te pozorne sprzeczności składają się na cechę jednostki, którą określa się właśnie mianem przedsiębiorczości.

Sektor non-profit

Działalność w sektorze *non-profit* ogranicza się do „aktywności ekonomicznej podejmowanej w celu realizacji określonych celów społecznych, bez motywacji w postaci uzyskania zysku” (Jasiński, 2011, s. 120). Łączy więc cel publiczny – jak w przypadku sektora publicznego, z inicjatywą prywatną – jak w sektorze prywatnym. Motywacją działalności jest zresztą jednocześnie wyznawanie pewnych ideałów, zasad i chęci działania dla drugiej jednostki (Filipak, 2004), tak bliskie przecież kulturze organizacyjnej artystów ulicznych (Połec, 2017).

Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera (2017) piszą o automatyzacji pracy, powszechnej utracie prywatności, wszechobecnym kryzysie i zaniku więzi międzyludzkich jako efektach upadku instytucji społecznych, których funkcjonowanie jest przecież zależne od ludzkich myśli i działań. III sektor

powinien być zatem wolny od słabości I sektora, a więc głównie problemu nieefektywności, jak i od ułomności sektora II, którego podmioty niejednokrotnie przyczyniają się do dehumanizacji pracowników i ich wyzysku. Dlatego istotne jest, pomimo braku nastawienia działalności na zysk, podobnie jak w przypadku podmiotów I sektora, aby organizacje *non-profit* dążyły w przyszłości do osiągnięcia zdolności samofinansowania się poprzez oferowanie towarów i usług (Davis, 2000), co upodobni je do podmiotów z sektora II. W ostatnich latach można już zresztą zauważyć zjawisko przekształcania się organizacji *non-profit* w przedsiębiorstwa społeczne (Jasiński, 2011), co wydaje się rozwiązaniem nie tylko wciąż służącym społeczeństwu, ale przede wszystkim bardziej efektywnym, a tym samym lepiej pełniącym swoją istotną rolę społeczną.

Fundacja Sztukmistrze

Działamy jakby w trzech różnych rewirach. Jest to przede wszystkim ten motyw społecznościowy, dlatego że chcielibyśmy i staramy się rozwijać środowisko cyrkowe w Polsce, jak tylko możemy: tworząc festiwale, tworząc przestrzenie treningowe, tworząc programy warsztatowe. Również (...) zaczęliśmy się zajmować produkcją wydarzeń artystycznych i sami też troszeczkę próbujemy występować (Szwed, w: Kejos Production, 2014).

Przykład działalności artystycznej w przestrzeni miejskiej w sektorze *non-profit* stanowi Fundacja Sztukmistrze z Lublina, która powstała w celu propagowania wiedzy w zakresie sztuki nowego cyrku oraz jej rozwoju. W ramach działalności Fundacji przygotowano półgodzinny spektakl uliczny z pogranicza teatru ulicznego i pokazu ogniowego, zatytułowany: „Szafa Show”. Spektakl ten realizowany był w ramach różnorodnych festiwali ulicznych i kulturalnych inicjatyw. Zalicza się do jednej z wielu form generowania działalności kulturalnej oraz wspierania przedsięwzięć pobudzających rozwój uczestnictwa w życiu społecznym, które między innymi zostały wskazane jako cele Fundacji (Sztukmistrze, 2017b).

Wnioski

Przedstawione w tekście przykłady miały za zadanie skłonić do refleksji i ukazać, w jaki sposób występ uliczny, w zależności od celu oraz inicjatywy

podmiotu, może sytuować się w jednym z trzech sektorów działalności społeczno-gospodarczej, wyróżnianych ze względu na kryterium własności. Mimo, iż z moich badań nieformalnej organizacji artystów ulicznych wyłania się dominujący obraz występów ulicznych sytuowanych w sektorze prywatnym, należy zwrócić uwagę na interesujące przypadki tego rodzaju aktywności podejmowane również w sektorze publicznym, jak i w sektorze *non-profit*.

Wydaje się, że społeczna rola sztuki ulicznej, realizowana podczas występów ulicznych, w zależności od potrzeb oraz kontekstu, umożliwia artystom i przedsiębiorcom płynne przechodzenie pomiędzy tymi trzema sektorami. Performerem odgrywającym rolę Pirata w Gdańsku może być zatem zarówno oficjalny reprezentant miasta pełniący swoją funkcję społecznie, jak i przedsiębiorca, pozujący do zdjęć z turystami na Starym Mieście. Artysta uliczny, na co dzień zajmujący się występami w przestrzeni miejskiej i na prywatnych *eventach*, równie dobrze może wystąpić dla danej społeczności bądź grupy widzów charytatywnie, nie otrzymując w zamian wynagrodzenia. Przykłady te są nie tylko potencjalnymi możliwościami działalności kulturalnej w przestrzeni miejskiej, ale rzeczywistymi przypadkami, wynikającymi z oddolnej inicjatywy performerów oraz współpracy nawiązywanej z reprezentantami podmiotów gospodarczych oraz lokalnych społeczności.

Bibliografia

- Angrosino, M. (2015) *Badania etnograficzne i obserwacyjne*. Warszawa: PWN.
- Bauman, Z., I. Bauman, J. Kociatkiewicz i M. Kostera (2017) *Zarządzanie w płynnej nowoczesności*. Warszawa: Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana.
- Davis, L. (2000) *Przedsiębiorstwa sektora pozarządowego: Czy to alternatywa dla filantropii?*. Warszawa: Fundusz Współpracy.
- Filipiak, B. (2004) *Drugi i trzeci sektor w realizacji zadań publicznych: Wybrane problemy teorii i praktyki*. Szczecin: Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej w Szczecinie.
- Glinka, B. (2008) *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gliński, P., B. Lewenstein, B. i A. Siciński (2002) *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: Trzeci sektor*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Głowacki, J., J. Hausner, K., Jakóbiak, K. Markiel, A. Mituś i M. Żabiński (2009) *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.

Hagoort, G. (1996) *Przedsiębiorczość w kulturze: Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Jasiński, L. J. (2011) *Sektory przemysłu i wiedzy: Ewolucja struktury gospodarki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Polityki Warszawskiej.

Kejos Production (2014) *Projekty polskie: Fundacja Sztukmistrzowie – Jakub Szwed, Magda Martyniuk/ Lublin*. <https://www.youtube.com/watch?v=TBxZJ8HIRrc>, data dostępu 26.01.2019.

Kociatkiewicz, J. i M. Kostera (2017) „Mroki pod latarnią, czyli o polskiej edukacji zarządzania”, *Nowe peryferie*, nr 5 (16)/2017, <http://nowe-peryferie.pl/index.php/2017/05/mroki-latarnia-czyli-o-polskiej-edukacji-zarzadzania/>, data dostępu: 25.01.2019.

Kopczyńska-Jaworska, B. (1971) *Metodyka etnograficznych badań terenowych*. Warszawa: PWN.

Kostera, M. (2012) „Zarządzanie na rynku doznań”, w: B. Glinka i M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer, s. 361-375.

Kuczyńska, M. (2015) *Nowy cyrk i sztuka w przestrzeni publicznej: Przewodnik 2015*. Lublin: Kejos, http://www.teatralia.com.pl/wp-content/uploads/2014/12/katal_net_1209-1.pdf, data dostępu: 25.01.2019).

Libudzka, A. (2014) „Dr Tupieka: muzycy uliczni zasługują na uwagę i szacunek”, *Gazeta Wyborcza*.

Łobodziński, F. (2011) „Giganci piosenki chodnikowej”, *Newsweek*.

Mazurek, M. (2014) „Milioner z baniek mydlanych: Jakub Bochenek podbija świat”, <http://www.gazetakrakowska.pl/artykul/3547431,milioner-z-baniek-mydlanych-jakub-bochenek-podbija-swiat,id,t.html>, data dostępu: 25.01.2019.

„Orzecznictwo: Kto pełni obowiązki społeczne i obywatelskie?” (2008), https://www.podatki.biz/sn_autoryzacja/logowanie.php5/artykuly/28_5818.htm?idDzialu=28&idArtykulu=5818, data dostępu: 25.01.2019.

„Polikultura” (2018) <http://www.polikultura.pl/harmonogram/>, data dostępu: 25.01.2019.

„Polikultura-Informacje” (2019) https://pl-pl.facebook.com/pg/polikulturafest/about/?ref=page_internal, data dostępu: 25.01.2019.

Połeć, M. (2013) „Artyści uliczni jako przykład nieformalnej organizacji zajmującej się sztuką”, *Culture Management*, 6 (2), s. 76-82.

Połeć, M. (2014) „Badanie przedsiębiorczości artystów ulicznych: Metodologia etnograficznych badań terenowych na rynku doznań”, *Problemy Zarządzania*, 3/2014 (47), s. 144-162.

Połeć, M. (2016) „Festiwale sztuki ulicznej: Przedmiot instytucjonalizacji i forma uspołeczniania miasta”, *Zarządzanie Mediami*, 1/2015 (4), s. 23-38.

Połeć, M. (2017) *Kontrolowana (?) kultura: Etnografia krakowskich występów ulicznych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Połeć, M. (2018). *Kto dba o występy uliczne? Niematerialne dziedzictwo w zinstytucjonalizowanej aktywności artystów ulicznych*, w: Etnografie instytucji dziedzictwa kulturowego. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Surdej, A. (2012). *Analiza ekonomiczna w polityce publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

Szafrański, A. (2013) „W poszukiwaniu przedsiębiorcy idealnego, czyli o działalności gospodarczej i etyce”, (w:) W. Arndt, F. Longchamps de Bérier i K. Szczucki (red.) *Dobro wspólne: Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, Fundacja „Utriusque Iuris”, s. 367-377.

„Sztukmistrze” (2017a) <http://sztukmistrze.pl/projekty/nowy-cyrk/cyrk-jakiego-nie-znales/>, data dostępu: 25.01.2019).

„Sztukmistrze” (2017b) <http://sztukmistrze.pl/o-nas/statut/>, data dostępu: 25.01.2019).

Zarządzenie Nr 385/12 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 12 marca 2012 r. w sprawie ogłoszenia Konkursu oraz powołania Komisji Konkursowej w celu wyłonienia kandydata na pełnienie społecznej funkcji Pirata Gdańskiego, (2012).

Zegan, J. (2016) *Lubię, kiedy nocą...: Publikacja IV edycji Polikultury*. Kraków: Instytut Kultury UJ.

Duet, czyli już nie jednostka, ale jeszcze nie grupa społeczna. Etnografia zawodowych duetów i autoetnografia dwóch założycielek Fundacji Wspierania Twórców i Artystów „Start w Art”

Karolina Wiecheć, Jowita Tenderowicz

Czasami spotykasz kogoś, kto może zmienić twoje życie. Czasami czujesz, że w obecności innej osoby ty sam trafiasz na nową orbitę, że ziemia pod twoimi stopami bardziej przypomina trampolinę, że jesteś w stanie – z tą nową osobą – tworzyć rzeczy piękniejsze i użyteczniejsze, bardziej fantastyczne i realne niż kiedykolwiek wcześniej (Shenk, 2016).

Powyższy cytat zawiera praktycznie całą istotę tworzenia w duecie. Trampolina, twórczość, kreatywność, odwaga, spełnienie marzeń, to słowa, które są kluczami do pracy w zawodowym duecie. My – autorki tego artykułu wiemy to z autopsji i dlatego postanowiłyśmy, że naszym celem badawczym będzie zaprezentowanie drogi rozwoju zawodowych duetów i udowodnienie, że zarządzając dualnie, również można odnieść sukces.

Ostatnio popularne staje się stwierdzenie, iż współczesny świat nastawiony jest na kult jednostki. Osoby zwane *couchami* uczą innych, jak zostać zwycięzcą zarabiającym duże pieniądze oraz jak wspinać się po szczeblach kariery na sam jej szczyt, oczywiście robiąc to w pojedynkę, gdyż taki model świadczy o dużej sile konkretnej osobowości. Obecnie dzielenie się obowiązkami, jest raczej związane z oddelegowywaniem zadań na pracowników niższych szczebli, a współdzielenie sukcesów bywa dość iluzoryczne, ponieważ wspomnianym zwycięzcą staje się jedynie lider danego projektu. Opozycją do takich zachowań jest działanie w grupie, a w przypadku tego artykułu, działanie w duecie. Często pierwszą myślą, która nasuwa się po usłyszeniu, iż są osoby pracujące właśnie w takiej formie jest stwierdzenie, że zapewne to słabe jednostki, które nie poradziłyby sobie tworząc w pojedynkę i że dopiero duet daje im możliwość przebiccia się i pokazania swojej kreatywności. W rzeczywistości jest zupełnie inaczej, co postaramy się

udowodnić, dzięki przeprowadzonym przez nas badaniom innych znanych zawodowych duetów oraz „duoautorefleksji”, czyli w skrócie opisowi naszych doświadczeń, jako zawodowego duetu.

Metodologia

W zgłębianiu tajników zarządzania w duecie pomogła nam w sposób szczególny autoetnografia, czyli technika należąca do narracyjnych metod jakościowych, polegająca na samoobserwacji, na opisie własnych przeżyć i doświadczeń w kontekście badanego przedmiotu lub organizacji. Jak mówi Hermann Hesse: „Nie ma sensu pisać o czymś, czego się nie przeżyło”. (Hesse cytowany w: Zeller, 2001). S. H. Jones natomiast twierdzi, że autoetnografia to: „Wytyczenie sceny, opowiedzenie historii, utkanie złożonych powiązań między życiem i sztuką, doświadczeniem i teorią, przywoływaniem wspomnień i wyjaśnianiem zdarzeń (...) a następnie puszczenie steru w nadziei na spotkanie odbiorców, którzy z równą jak ty uwagą przeniosą twoje słowa w kontekst swojego życia (Jones, 2009).

Autoetnografia podejmuje zatem próbę nadawania sensu rzeczywistości analizowanej w oparciu o tę metodę. Doświadczenia badacza, zarówno te pozytywne, jak i negatywne pozwalają na przedstawienie rzeczywistego obrazu omawianego przedmiotu lub problemu. Jednak do tej pory jest to metoda budząca wiele kontrowersji, gdyż zarzuca się jej subiektywizm. Sara Delamont twierdzi, iż badacz wykorzystujący autoetnografię to leniwy naukowiec, który nie ma pomysłu na podjęcie badań i wyrzuca swoje niezadowolenie na nieuprawnionym do tego obszarze naukowym. Z drugiej strony Michał Zawadzki uważa, że tak naprawdę każde badania naukowe opatrzone są silnym nacechowaniem subiektywnym i nie jest to komponent tylko omawianej metody, ale także do metod ilościowych, jak innych jakościowych. Zaznacza również, iż autoetnografia wymaga wzmoczonej pracy badawczej i dużej odwagi samego badacza, ponieważ musi uzewnętrznić swoje osobiste emocje, przemyślenia i doświadczenia, wystawiając je przy tym pod osąd czytelników (Zawadzki, 2015). Autoetnografia pomaga również zrozumieć badane zjawisko, a jej wartością dodaną jest empatia i wyrażanie głębszych emocji poprzez stosowanie przez jej autora osobistych odczuć i obserwacji, zawartych w formie eseju, reportażu lub zapisu szczegółowego, popartego nawet środkami literackimi dla zwiększenia autentyczności wypowiedzi (Zawadzki, 2015).

W naszych badaniach posłużyliśmy się również obserwacją nieuczestniczącą, czyli metodą, w jakiej postać osoby badającej nie jest nierozłączną częścią badanej przestrzeni, a jedynie obserwuje i analizuje ją z pewnej odległości (Kostera, 2010), a także wywiadem antropologicznym – w pełni otwartym, w czasie którego wytwarza się z rozmówcą naturalny typ konwersacji, o spontanicznym, ale ukierunkowanym na dany temat charakterze. Wywiad antropologiczny jest twórczym połączeniem wywiadów: niestandardyzowanego z nieustrukturalizowanym (Kostera, 2010). W całościowym opracowaniu owego artykułu pomogła nam również analiza tekstów związanych z osobami działającymi w duetach.

Słów kilka o zawodowych duetach

Aby jak najlepiej oddać sens działania w duecie, postanowiliśmy wypisać kilka duetów, bez których nie wyobrażamy sobie istnienia współczesnej technologii oraz światowej kultury i sztuki. W zwizualizowaniu tego pomogła nam książka Joshuy W. Shenka, który w jednej ze swoich publikacji opisuje życie i twórczość duetów, takich jak: J.R.R. Tolkien i C.S.Lewis, Marina Abramović i Ulay, John Lennon i Paul McCartney, oraz Steve Jobs i Steven Wozniak. Tolkien i Lewis, którzy poznali się w 1926 roku na Uniwersytecie w Oksfordzie początkowo za sobą nie przepadali. Tak naprawdę w ich relacji przeważały różnice, aniżeli podobieństwa. Kluczowy okazał się jeden wspólny punkt – pewna pasja, której obaj mogli poświęcać dużo uwagi, mianowicie: zainteresowanie legendami nordyckimi (Tolkien Cyberdusk, 2017). Inną zgoła historię poznania przedstawia duet Mariny Abramović i Ulay’a. Ta znajomość była „romansem” nie tylko na polu twórczym, ale także osobistym, co miało nie małe znaczenie dla dzieł i projektów, które razem współtworzyli. Interesująca wydaje się być również informacja, że urodzili się oni tego samego dnia. Charakterystyczną rzeczą dla Johna Lennona i Paul’a McCartney’a jest fakt, iż wszystko, co tworzyli dzielili 50:50 i tylko oni sami mieli świadomość, który z nich stworzył dany element. Dla reszty proces podziału i tworzenia ich dzieł był słodką tajemnicą, otrzymując tylko i aż rezultat zapewne niebywalej ilości rozmów i kompromisów obu mężczyzn. Jobs i Wozniak stwierdzili natomiast, że tylko oni razem, we dwóch mogą osiągnąć coś naprawdę imponującego. Z pewnej perspektywy może wydawać się to egoistyczną postawą, ale oni po prostu czuli wewnętrznie, że to, co ich twórczo i zawodowo łączy, może zebrać naprawdę dojrzałe i innowacyjne owoce. Nie stało się to od razu, ale wspólnie

dążyli do osiągnięcia celu i w ostateczności zdobyli to, czego pragnęli od początku, a więc zawodowy sukces (Shenk, 2016).

W Polsce przykładowymi duetami mogliby być muzycy Seweryn Krajewski i Wojciech Klenczon – liderzy zespołu Czerwone gitary, czy duet zarówno zawodowy, jak i prywatny – Monika Strzępka (reżyserka teatralna) i Paweł Demirski (dramaturg).

Michael Farell – socjolog, cytowany przez Shenka (Shenk, 2016) twierdzi, że tworzenie w grupach, czyli trzy osoby i więcej jest ważne i pomocne przy różnego rodzaju projektach, ale najbardziej efektywne według niego wydaje się tworzenie właśnie w parach. Podaje za przykład Claude Moneta i Pierra Augusta Renoira czy Zygmunta Freuda i Wilhelma Fliessa. Zarówno Monet i Freud dla większości to indywidualiści, jednak tak naprawdę żaden z nich nie osiągnąłby swego sukcesu, gdyby nie cichy towarzysz, pomocnik w postaci Renoira i Fliessa. Farell uważa także, że łatwiej tworzyć tylko z drugą osobą niż z większą grupą, nawet w tercecie już te relacje wyglądają inaczej, są bardziej pomieszane, trudniej o płynną komunikację, niż w tzw. diadzie (Shenk, 2016).

W każdej sferze życia publicznego można znaleźć duety, jednak my jako społeczeństwo częściej wolimy wyszukiwać jednostki, ponieważ na pojedyncze osoby łatwiej można bezpośrednio zrzucić odpowiedzialność, a w duetach rozkłada się ona na już dwie osoby, czyli tak naprawdę nie wiadomo, kto odpowiada za co. Dla nas bycie w duecie jest również bardzo dobrą formą pracy nad swoim charakterem, sprzyja wymienianiu światopoglądów, a także budowaniu kreatywności i wzajemnym inspirowaniu się, co my nazywamy „odbijaniem piłeczki pingpongowej”, ale w taki sposób, że nasze pomysły nawarstwiają się, a następnie klaruje się z nich myśl idealna. Podobne przemyślenia mają badane przez nas inne duety.

Duety rozebrane na czynniki pierwsze – analiza wywiadów, obserwacji i autoetnografia

Duet zarządzający Domem Kultury – metoda badawcza: wywiad antropologiczny

Duet ten (Anna i Marcin) zarządza prowadzonym przez siebie domem kultury w małej miejscowości. Wyrósł on na kanwie stowarzyszenia, a więc jest to pewien fenomen, aby instytucja kultury działała pod szyldem stowarzyszenia, jednak w praktyce już coraz częściej stosuje się takie rozwiązania. Ich instytucja finansowana jest ze środków samorządu

terytorialnego oraz z funduszy zdobywanych w konkursach grantowych. Z tego wynika fakt, iż duet podlega pod inne jednostki, to z jednej strony ogranicza jego swobodę w prowadzeniu działalności, ale z drugiej, dzięki dotacjom umożliwia realizowanie przyjętych celów i wyznaczonych przez nich planów. Rozmówcy podkreślali, że w ich organizacji nie ma żadnych regulaminów i z góry określonego podziału zadań. Znają się prywatnie i zawodowo bardzo długo, dzięki temu mogli wystosować naturalne podziały, znając swoje mocne i słabe strony. Wszystkie decyzje podejmują razem, ponieważ muszą je przeanalizować i wybrać obiektywne rozwiązanie. Na co dzień Marcin więcej czasu spędza na prowadzeniu strony internetowej, profilu w social mediach, tworzeniu muzyki i grafik dla instytucji, a Anna natomiast zajmuje się częściej biurokacją, fotografowaniem, ale też z dużym zaangażowaniem oboje prowadzą niektóre zajęcia dla dzieci. Prywatnie znają się długo, bardzo dobrze rozumieją, wspierają, są najlepszymi przyjaciółmi, dlatego też osoby uczęszczające cyklicznie na ich zajęcia są zachwycone atmosferą tam panującą. Projekty realizowane przez ich dom kultury skierowane są do osób w każdym wieku, od dzieci po seniorów. Duet dyrektorów zatrudnia wyspecjalizowanych ekspertów do prowadzenia atrakcyjnych zajęć, sami również angażują się w prowadzenie na przykład warsztatów, czy kulturalnych inicjatyw. Instytucja ta wykorzystuje w bardzo dużym stopniu środowisko lokalne, w którym się znajduje. Usytuowana obok szkoły i przedszkola stara się przygotować najlepszą ofertę dla uczęszczających tam dzieci. Jak mówią, wykonują tylko potrzebne dla funkcjonowania organizacji formalności, a resztę czasu pragną wykorzystywać twórczo i w praktycznym działaniu, ku dobru wspólnemu. W tej instytucji nie mówi się o konfliktach, ale różnicy zdań. Wynika ona z odmiennych osobowości dyrekcji, stanowi jednak przyczynę do podejmowania dyskusji i zawierania kompromisów. Według nich praca w duecie to także wspólne ponoszenie konsekwencji wszystkich podjętych decyzji.

Duet kierujący zespołem muzycznym – metoda badawcza: wywiad antropologiczny i obserwacja nieuczestnicząca

Duet ten to dwóch chłopaków w wieku 29 lat (chroniąc dane osób badanych, nadałyśmy im imiona Adam i Marcin), którzy znają się od lat szkolnych, a obecnie kierują dobrze rokującym na przyszłość pięcioosobowym zespołem, który zdobywa wiele licznych nagród. Chłopcy niemal od momentu

poznania, poczuli między sobą nić porozumienia i dzięki niemal codziennej młodzieńczej wymianie artystycznych, filozoficznych i życiowych poglądów zrozumieli, że chcą zrobić coś wspólnie. Założyli zespół. Po dostaniu się na studia (każdy wybrał inny kierunek) nadal razem działali. Ich zespół w ciągu kilku ostatnich lat zmieniał skład, od trzech, czterech osób (chłopaków i dziewczyn) do obecnie pięciu mężczyzn grających na różnych instrumentach. Mimo rozbudowania przestrzeni ich pracy, oni nadal są osobami decyzyjnymi, mając zawsze ostatnie zdanie w doborze stylu muzycznego i treści tekstów, które wypracowują między sobą na drodze kompromisu, szanując i biorąc pod uwagę zdanie reszty. Adam jest osobą skrytą, nie ukrywającą braku pewności siebie, nie narzucającą się swoją obecnością. Ma problemy z organizacją swojego czasu, choć obecnie poza zespołem nie ma żadnego innego zajęcia. Jest on jednak osobą, która wiele przeżywa w sobie i pytając go o daną rzecz, otrzymuje się wielowymiarową, satysfakcjonującą odpowiedź. Marcin natomiast wydaje się być duszą towarzystwa. Poza zespołem ma jeszcze dwie inne prace, a mimo tego zawsze znajdzie czas dla bliskich. W przeciwieństwie do Adama jest ekstrawertykiem i wydaje się, że często nie potrafi panować nad swoimi emocjami, nawet gdy chce, to i tak jego mowa ciała z nim nie współgra. Po głębszym poznaniu Marcin okazuje się być jednak bardzo emocjonalną i uczuciową osobą, co prawdopodobnie stara się ukryć, grając pewnego siebie, idącego z duchem czasu człowieka. Pomimo wielu różnic, obaj mężczyźni wielokrotnie porozumiewają się bez słów i w większości przypadków słysząc konkretne pytanie wiedzą, co odpowie na nie przyjacieli. Wiele razy w czasie wywiadu obaj mówili o wzajemnym uzupełnianiu się. Jako badaczki przekonałyśmy się o tym na własnej skórze, gdy umawiając wywiad rozmawiałyśmy z Adamem, on nam wskazał godzinę i miejsce, lecz gdyby nie przypomnienie Marcina, który, gdy tylko dowiedział się od kolegi o wywiadzie od razu w swojej pamięci zakodował to spotkanie, Adam nie zjawiłby się na nim, bo po prostu o nim zapomniał. Patrząc jednak na ich duet, poza wspólnymi marzeniami i zawodowymi planami, mają też podobne empatyczne podejście do ludzi, każdemu chcą pomóc, zawsze starają się być mili i serdeczni, choć niestety obaj są tłamszeni przez swoich bliskich i przyjaciół z poza kręgów artystycznych, którzy wmawiają im, że ów zespół to tylko zabawa, a oni powinni wziąć się za życie i mieć pewną, stabilną i poważną pracę. Ich duet ma wielki potencjał, jednak brak odporności na presje społeczeństwa może

spowodować u nich zatracanie tego, o czym od zawsze marzą, a w konsekwencji rozpad tandemu.

Duet autorek artykułu – metoda badawcza: autoetnografia

Nasz zawodowy duet składa się dwóch 25-letnich dziewczyn, które poznały się na I roku zarządzania kulturą na Uniwersytecie Jagiellońskim. Od tego momentu współorganizujemy projekty z sektora kultury i sztuki, którą obie jesteśmy zafascynowane, jako humanistki z duszami artystycznymi. Nasza historia jednak wcale nie zaczęła się od duetu, a od kilkusobowej grupy, w której było wiele osób chcących zyskać miano lidera. Opuściliśmy tę grupę i postanowiliśmy samodzielnie kierować tworzonymi przez nas przedsięwzięciami, mając pełne panowanie nad etyką pracy i wartościami, które wyznajemy i które chcemy przekazać dalej, co działając w grupie nie było takie łatwe. Zajmowałyśmy się m.in. zarządzaniem dziennikarsko-kulturalnym portalem „InspirAkcja”, prowadziłyśmy działania promocyjne związane z Instytutem Kultury UJ oraz Wydziałem Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ wraz z Biurem Promocji UJ. Ponadto w 2014 roku spełniłyśmy swoje twórcze marzenia i zadebiutowałyśmy w roli dramatopisarek i koordynatorek projektu pt. „NIE-dzisiejsi”, który był naszą wspólną pracą licencjacką i polegał na napisaniu, wydaniu i wystawieniu dramatu o wspomnianym tytule. Od 2015 roku posiadamy własną organizację pozarządową - fundację, która ma na celu wspieranie twórców i artystów.

Wszelkie obowiązki dzielimy równo lub według osobistych upodobań. Odbywa się to spontanicznie, gdyż obie znamy swoje mocne i słabe strony, dlatego wybranie realizatorki konkretnego zadania nie sprawia nam większych trudności. Zawodowe decyzje zawsze konsultujemy, starając się wypracować wspólny front w rozmowach z osobami z zewnątrz. W naszej niepisanej, lecz odczuwanej empatycznie kulturze organizacyjnej dominuje nastawienie na człowieka oraz działanie kolegialne. Wspólne doświadczenia, kilkuletnia znajomość, przyjaźń i wzajemne zaufanie spowodowały efekt trójwymiarowego porozumienia, które bardzo ułatwia codzienne funkcjonowanie. Przy realizacji wszelkich projektów zawsze na początku robimy „burze mózgów”, zwykle w miejscu, w którym możemy się zrelaksować np. w kawiarni. Technika ta pomaga nam we wzajemnym inspirowaniu się i kreowania nowych pomysłów we wspomniany sposób odbijania piłeczki pingpongowej. Oczywiście zdarzają nam się konflikty, co jest nieuniknione, choć częściej pojawiały się one na

starcie naszej zawodowej drogi. Obecnie znamy się na tyle, iż jesteśmy w stanie wyczuć już na samym początku moment, który może prowadzić do nieprzyjemnej sytuacji i wtedy zwykle ucinamy dany temat. Zauważyliśmy, iż najczęściej konflikty zdarzają się nam w czasie wakacyjnym i urlopowym, gdy przez dłuższy okres przebywamy osobno i nie mamy możliwości na bieżąco konfrontować naszych zdań, przez co wzrasta poziom indywidualności i dominacji, jednak dzięki doświadczeniu także potrafimy sobie z tym poradzić. Nasze przemyślenia, jeśli chodzi o działanie w duecie są wynikiem obserwacji osób i organizacji, które współpracowały z nami, właśnie jako z duetem, a byli to promotorzy naszych prac naukowych, które w mniejszym lub większym stopniu łączyły się tematycznie, dyrektorzy instytucji, z którymi współpracowałyśmy, osoby, którym w ramach naszej fundacji pomagałyśmy, a także nasza rodzina i przyjaciele. Na początku stwierdziłyśmy, iż każda sytuacja albo rozwiązanie, które działa poza utartym schematem, na starcie skazana jest na nieco trudniejszą drogę w funkcjonowaniu i znalezieniu właściwego miejsca oraz uznania we współczesnym świecie. Nie mówimy tutaj o ekstremitacji czy abstrakcji, ale o użytecznym i lepszym dla niektórych osób sposobie na pracę, czy zarządzaniu w duecie. Ilość metaforycznych kłód rzucanych nam pod nogi w nastawionym na otwartość i tolerancję świecie jest niebywale duża. Przede wszystkim na początku musiałyśmy przekonać do siebie nasze rodziny, które także wymagały od nas indywidualnych sukcesów. To jednak dość szybko udało się zmienić, kiedy zauważyli, że we dwie możemy więcej i lepiej. Jeśli zaś chodzi o inne osoby, to tutaj bywa bardzo różnie. Wiele z nich uważało nasz duet za coś innowacyjnego, ciekawego i wartego uwagi. Były osoby, które mówiły, że we dwie „idziemy niczym czołg” do osiągnięcia naszych celów, choć my zawsze dodawałyśmy wtedy, że nigdy nie dążymy po tak zwanych trupach do owego celu. Jednak zdecydowana większość duet traktuje jako parę niepotrafiących działać samodzielnie osób, które mają „połączone mózgi” i jedna bez drugiej nie jest w stanie samodzielnie myśleć, a wspólne zdanie na dany temat powstaje w ułamku nanosekundy. Z osobistych doświadczeń spotkałyśmy się również z sytuacjami, w których osoby na wyższych stanowiskach wprost mówiły, że doprowadzą do rozpadu naszego duetu, że taka forma działania to po prostu anomalia, której należy się pozbyć. Bywa to przykładowo w chwilach, gdy wypowiadając się na jakiś temat, który wcześniej wspólnie opracowałyśmy, mówimy „my”, a nie „ja”. Zauważyliśmy, iż naszym rozmówcom szczególnie działa to na nerwy i nie są

w stanie zrozumieć, że przed rozmową z nimi, na zasadzie wymiany indywidualnych poglądów doszliśmy do pewnego zdania, które prezentujemy na owej rozmowie. Dlaczego rozdzielać coś, co często działa, jak w przysłowiowym szwajcarskim zegarku, tylko dlatego, że jest to inne niż zastany i dobrze znany stan rzeczy? Często słyszymy, że nie ma odpowiedzialności zbiorowej i musimy przy danym projekcie osobiście odpowiadać za różne aspekty, nawet jeśli jesteśmy zatrudnione, jako duet do konkretnego zadania w rodzaju niepisanego outsourcingu. Przecież wynajmując w taki sam sposób konkretną firmę, za niepowodzenie przed wynajmującym odpowiada cała firma, a nie przykładowy pan Czesław czy Mirosław, którzy są jej pracownikami. Od nich wyciągane są konsekwencje już wewnątrz tej firmy. Tak samo jest w naszym duecie. My mamy ustalone, która za co odpowiada, a pracodawca zatrudniający nas powinien mieć tego świadomość. Niestety tak nie jest.

Tak niewiele potrzeba, by dostrzec plusy duetów, które są swego rodzaju zawodowymi bliźniakami. Działanie w duecie to trampolina do wypracowania czegoś, czego sam jeden człowiek nie jest w stanie stworzyć. To połączenie sił, które stanowi skarb, a nie anomalię.

Fundacja Wspierania Twórców i Artystów „Start w Art” – autoetnografia ciąg dalszy

Jako autorki artykułu, chcieliśmy w sposób szczególny opisać praktyczne przykładowe przedsięwzięcie duetu, który w każdym stopniu byłby współtworzony przez niego, od inspiracji, poprzez wykonanie, aż do końcowego zrealizowania celu. Na projekt modelowy, choć zapewne nie idealny wybrałyśmy naszą inicjatywę, czyli organizację pozarządową, jaką jest fundacja, której celem jest promowanie inicjatyw kulturalnych, twórczych i społecznych.

Fundacja według polskiego prawa to organizacja, której zapisane w statucie zadania są zgodne z prawem, społecznie użyteczne, możliwe do realnego zrealizowania i pomagające w rozwiązywaniu ważnych problemów. Środki finansowe fundacji pochodzą z tzw. funduszu założycielskiego stworzonego przez fundatora, a cały majątek zgromadzony w trakcie działania organizacji musi być przeznaczony na rzecz beneficjentów (Ustawa o fundacjach, 1984).

Opisywana przez nas fundacja, mogąca używać skróconej nazwy Start w Art powstała 3 listopada 2015 roku. Organizacja ta była zwińczeniem naszych starań o możliwość uzyskania dofinansowań na zrealizowanie nie tylko

naszych projektów, ale również przedsięwzięć innych młodych, zdolnych i kreatywnych osób, którym chcieliśmy pomóc. Niestety, przekonaliśmy się o tym wielokrotnie, iż aby uzyskać jakiegokolwiek środki finansowe od publicznych i często prywatnych instytucji także, trzeba posiadać osobowość prawną. Podobnie jest w przypadku sponsorów, którzy niezbyt chętnie powierzają swoje pieniądze osobom fizycznym, nie znając ich i nie mając żadnej podbudowy prawnej, która by za takimi ludźmi stała. Po paru latach prób, zrozumieliśmy, że powołanie do życia, w naszym przypadku fundacji będzie nieodzowne. Zebraliśmy nasz fundusz założycielski, napisaliśmy statut i we dwie, jako fundatorki powołałyśmy do życia Fundację Wspierania Twórców i Artystów „Start w Art”, której nazwa w dużym stopniu oddaje to, czym chcieliśmy i chcemy się zajmować, czyli pomoc twórcom i artystom w każdej sferze związanej z zarządzaniem ich dziełem czy projektem. Jesteśmy nie tylko fundatorkami, ale również jedynymi zarządzającymi fundacją i jako dwie osoby zarządzające musiałyśmy ustalić między sobą zasady reprezentowania fundacji i zatwierdzania wszelkich umów i rozporządzeń. Stwierdziłyśmy, że każdą decyzję, która wejdzie w życie podejmujemy jednomyślnie wraz z dwupodpisem pod wszelkimi umowami i rozporządzeniami, a także obowiązkowa jest podwójna reprezentacja fundacji w postaci naszego duetu. 25 lutego 2016 roku fundacja została wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego, wiązało się to z poprawą statutu, tej części dotyczącej podwójnej reprezentacji, co wynikało zapewne z niemożności zrozumienia przez urzędników istnienia dwóch prezesów mających takie same kompetencje w każdej dziedzinie działalności. Obecnie fundacja działa ponad rok i przekonaliśmy się, że bez niej byłoby nam trudno rozwijać się dalej, gdyż, co czasami wydaje się groteskowe i niedorzeczne, słowa „prezes fundacji” są w stanie zdziałać więcej niż posiadane kompetencje. Ponadto w tym przypadku bycie duetem prezesów nie wywołuje szyderczych uśmiechów, gdyż stanowisko, a nawet już sam tytuł dodaje nam rangi i poważania, choć szczerze mówiąc poza satysfakcją z wykonywanych działań nie idą za tym osobiste korzyści finansowe, jak w przypadku komercyjnych firm, o czym większość nie wie. Tak naprawdę wiele naszych pomysłów, jeśli nie byłyby one ukonstytuowane w celach jakiegokolwiek organizacji o podłożu prawnym, w tym przypadku fundacji, nie miałyby racji bytu i możliwości zrealizowania, gdybyśmy działały tylko, jako osoby prywatne.

Wnioski

Po przeczytaniu tego artykułu stwierdziłyśmy, iż dla osób pierwszy raz stykających się na szerszą skalę z tym zjawiskiem, działanie w duecie może wydawać się pasmem pokonywania przeciwności i ciągłą walką z osobami, które nie traktują poważnie zawodowych par. Być może w dużej mierze tak właśnie jest, jednak mając takie wzorce, jak osoby ze świata kultury, sztuki czy techniki, wymienione na początku tekstu, oraz zawodowe pary, które zbadałyśmy, wiemy, że warto pokazywać, iż w duecie drzemie niespotykana siła do osiągnięcia wymarzonych celów i że to właśnie we dwie/dwóch/dwoje łatwiej spełniać marzenia, przyjemniej się z nich cieszyć oraz prościej znosić porażki, niż w pojedynkę. Nie jest to tylko nasze stwierdzenie, ponieważ badane przez nas duety powiedziały to samo.

Cel artykułu został osiągnięty. Zaprezentowałyśmy pozytywne i negatywne strony pracy w tandemie, a argumenty przemawiające za tym, że w zawodowym duecie również można osiągnąć sukces, znajdują się poniżej.

- Sprawna komunikacja/zarządzanie przez integrację.
- Większa efektywność działania.
- Relacje przyjacielskie, dobra atmosfera w pracy/większe zaufanie.
- Wzajemne motywowanie, inspirowanie i uzupełnianie się.
- Szybsze ustalanie terminów.
- Większa odwaga w podejmowaniu się nowych zadań.
- Praca nad swoim charakterem/myślenie o drugim człowieku/większa empatia.
- Możliwość uzupełniania się i ciągłości pracy w chwili, gdy jedna osoba z duetu ma „słabszy dzień”.
- Wspólna radość z sukcesu i wspieranie w porażce.
- Naprzemienne podbijanie argumentów przemawiających za pomysłem duetu w rozmowach z interesariuszami projektów.

Bibliografia

- Zeller, B. (2001) *Hermann Hesse*. Warszawa: PIW.
- Holman, Jones, S. (2009) „Autoetnografia. Polityka tego, co osobiste”, (w:) N. K. Denzin i Y. S. Lincoln (red.) *Metody badań jakościowych*. Warszawa: PWN.
- Kostera, M. (2003) *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- Tolkien Cyberdusk (2017) *Tolkien a Lewis. Wzajemne relacje i wpływy*.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach, Dz.U.1984, nr 21, poz. 97.
- Wolf Shenk, J. (2016) *Sila Duetów*, Warszawa: PWN.
- Zawadzki, M. (2015), „Autoetnografia”, (w:) red. M. Kostera (red.) *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: SEDNO.

Grupa nieformalna i jej miejsce w instytucji kultury: współpraca, trudności i perspektywy

Daria Gosek-Popiołek

Celem artykułu jest refleksja na temat coraz bardziej obecnych w otoczeniu lokalnych instytucji kultury grup nieformalnych (grup mieszkańców czy też aktywistów skupionych wokół danego tematu/zjawiska), które nie tylko coraz częściej nawiązują z instytucjami współpracę, ale stają się także strategicznymi partnerami tychże, co związane jest z przemianą samej instytucji. W niniejszym tekście podejmę próbę opisanie zjawiska, jakim są grupy nieformalne, nakreślę możliwości współpracy instytucji z grupą nieformalną, a na końcu skupię się na analizie współpracy między jedną z krakowskich instytucji a grupą nieformalną.

Poza instytucją – grupy nieformalne

David Harvey, profesor antropologii w City University of New York (CUNY), teoretyk społeczny w książce określa moment, w którym obecnie jesteśmy jako „bunt miast”, „renesans obywatelskiej aktywności”. Ostatnie lata przyniosły przemianę w myśleniu o mieście, jego instytucjach, relacjach społecznych, roli mieszkańców i „prawie do miasta”. Jak pisał Andy Merrifield zachodni „słownik sprzeciwu ciągle niesie ze sobą powieść świeżości i nowości, stał się już jednak elementem wspólnego dyskursu: Occupy, Indignados, 99%, nowa większość itp. Tym, co łączy te grupy i wiąże ich aktywizm, jest ludowe rozczarowanie współczesnym życiem polityczno-gospodarczym” (Merrifield, 2016, s. 1). Mieszkańcy miasta zaczynają coraz głośniej walczyć o odzyskanie swojego „prawa do miasta”, łącząc się w mniej lub bardziej ustrukturyzowane grupy, często zjednoczone wielką ideą, często wynikające z partykularnego interesu mieszkańców danego bloku, osiedla, dzielnicy – choć nawet wtedy dążenia grupy wynikają z określonej wizji miasta i jego instytucji. Aktywność grup nieformalnych zazwyczaj analizuje się w kontekście społeczeństwa obywatelskiego (Malinowska, 2002), przede

wszystkim zwracając uwagę na nieformalne inicjatywy obywatelskie takie jak ruchy miejskie, miejski aktywizm (Kowalewski, 2016). Asumpt do tego daje zwłaszcza ostatnia fala protestów: od ruchu Occupy, poprzez protesty na placu Tahir czy wreszcie kończąc na serii protestów pod szyldem „Czarnego protestu” i „Ogólnopolskiego Strajku Kobiet”. Obok tych spontanicznych, właściwie masowych wydarzeń organizowanych przez ruchy społeczne - w rozumieniu zaproponowanym przez Piotra Sztompkę, zgodnie z którym ruch społeczny jest zbiorowością ludzi o pewnym stopniu rozproszenia i słabo sformalizowaną, związaną w celu osiągnięcia zmiany społecznej, podejmującej działania spontaniczne, niekonwencjonalne (Sztompka, 2005), mamy też do czynienia coraz częściej z grupami nieformalnymi - inicjatywami obywatelskimi, których działania i są zdecydowanie mniej spektakularne, choć celem nadal jest wprowadzenie pewnej zmiany. Definiować je można za Borysem Martelą, który wskazuje na ich najważniejszą cechę – pozostawianie poza ramami prawnymi organizacji pozarządowych), a także określony cel funkcjonowania. Nawiązując do charakterystyki organizacji pozarządowych zaproponowaną przez Ewę Bogacz-Wojtanowską można powiedzieć, że o ile grupy nieformalne działające społecznie mają wraz z organizacjami pozarządowymi na poziomie społecznym wspólne cechy: w swoich działaniach nawiązują do idei wspólnego dobra, są to grupy wyrażające postawy: „zaufania, partycypacji, chęci do wspólnego działania, dokonujące zmiany społecznej, realizujące cele priorytetowe dla grup społecznych, a nie społeczeństwa jako całości, stanowiące wyraz dobrowolnej chęci udziału we wspólnym działaniu”, o tyle na poziomie organizacyjnym różnice są istotne – kluczowe jest tutaj sformalizowanie organizacji (Bogacz-Wojtanowska, 2011, s. 27).

Ważny jest moment zawiązania grupy – reakcji na pewne zdarzenie/zjawisko. Jednak jak pisze B. Martela (2011, s. 113) „(m)oże się jednak zdarzyć i tak, że pojedyncza sprawa staje się początkiem dłuższej współpracy, która przybiera formę quasi-organizacyjną, tzn. powstaje grupa nieformalna, która jest trwała, ma dalej idące cele oraz bardziej lub mniej stałą strukturę”. W tym przypadku grupa nieformalna zaczyna pod względem organizacyjnym przyjmować pewne cechy organizacji (jak choćby posiadanie ciała zarządzającego/lidera), jednak wciąż jest bytem w pewnym sensie efemerycznym, który w każdej chwili (pod wpływem trudności/rozwiązania problemu) się rozwiązać.

B. Martela wskazuje na wspólny cel jednoczący członków i członkinie grupy nieformalnej. Osoby należące do takich grup podkreślają: niechęć do sformalizowania i profesjonalizacji, które grozić ma „spetryfikowaniem” organizacji, nastawieniem na działanie na określonym terenie/ściśle określony sposób, bliskie relacje w grupie, bezinteresowność członków grupy i ich zaangażowanie na rzecz określonej społeczności lokalnej – najczęściej mieszkańców danego bloku/osiedla lub określonej grupy społecznej (np. seniorzy, młode matki), dążenie do sieciowania (z innymi grupami/instytucjami/organizacjami), wyznaczenie lidera wyznaczającego działania i motywującego do aktywności. Ta odmienna formuła działania i niechęć do sformalizowania nie przeszkadza tym grupom w nawiązywaniu współpracy z instytucjami publicznymi i realizacji wspólnych projektów. Cechą charakterystyczną tych projektów jest ich powiązanie z najbliższą okolicą, lokalną społecznością, zanurzenie w lokalności i jej problemach, nastawienie na dokonanie pewnej zmiany społecznej – nawet jeśli można by określić ją jako „mikrozmiannę” (np. odnowienie skweru, realizacja imprezy sąsiedzkiej, uporządkowanie terenu, zwiększenie bezpieczeństwa na przejściu dla pieszych i inne tego typu działania). Funkcjonujące definicje (konstruowane np. na potrzeby regulaminów programów takich jak np. FIO) wskazują, iż grupy nieformalne są to grupy składające się z co najmniej trzech osób pełnoletnich, realizujących wspólnie działania w sferze pożytku publicznego, nie posiadające osobowości prawnej.

Grupy nieformalne stają się więc kolejnym (obok organizacji pozarządowych) partnerem instytucji publicznych i samorządu, a ich role częściowo „pokrywają się” z rolami organizacji pozarządowych opisanych przez Jerzego Hausnera (1999, s. 44-45): „1) Są reprezentantem społeczności lokalnej, wyrazicielem potrzeb, dążeń i oczekiwań tej społeczności; odgrywają rolę „pasa transmisyjnego”, przez który przepływają informacje zarówno od mieszkańców do samorządu, jak i od samorządu do mieszkańców”, a także „3) Podejmują działania o charakterze innowacyjnym – wypracowują nowe i niekonwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów, z którymi nie radzą sobie władze”. Nie posiadając osobowości prawnej nie mogą jednak wykonywać zadań publicznych, lecz – wyznaczać pewne kierunki i lobbować za określonymi rozwiązaniami.

To właśnie te grupy nieformalne, które przyjęły formę „quasi-organizacyjną” wydają się być szczególnie interesujące – zwłaszcza z perspektywy zarządzania publicznego w kontekście ich współpracy i relacji z instytucjami kultury.

Instytucja kultury – zmiana paradygmatu

W trwających od kilku lat dyskusjach o instytucjach kultury nieustannie przewija się myśl o potrzebie pewnej zmiany w sposobie funkcjonowania i zarządzania instytucjami kultury. Szczególnie dotyczyć ma to takich instytucji jak domy kultury/ośrodki kultury (których organizatorami jest jednostka samorządu terytorialnego). To właśnie one wymagają pewnej zmiany: w sposobie funkcjonowania i zarządzania, co związane jest ze zmianą sposobów uczestnictwa w kulturze (Danielewicz i in. 2010). Marcin Śliwa w rozmowie z Pawłem Althamerem, Arturem Żmijewskim i Igozem Stokfiszewskim zamieszczonej w publikacji „W stronę żywego uczestnictwa w kulturze” opowiadając o swoich doświadczeniach w pracy z mazowieckimi domami kultury i ich pracownikami, tak „diagnozował” obecną sytuację domów kultury i nastawienie ich pracowników: „Mówimy też tak: nie robimy kultury „dla kogoś”, tylko „z kims”. W Polsce pokutuje ta pozytywistyczna, po części PRL-owska misja niesienia kaganka oświaty do ludu. Tymczasem my chcemy zrobić coś razem z tym ludem, a nie dla niego.”. W tej samej publikacji pojawia się nawet wątek domy kultury jako „rzeźby społecznej” (widać tu więc inspirację myślą Josepha Beuysa) wskazuje się też, że działalność domu kultury powinna bazować na potrzebach lokalnej społeczności (Kłosowski, 2011). Mamy więc, jak się wydaje, do czynienia ze zmianą paradygmatu postrzegania i definiowania celów funkcjonowania instytucji kultury, sposobów ich zarządzania i realizowanych polityk – zwłaszcza tych lokalnych, prowadzonych przez samorząd. Zmiany te są też niejako wpisane w samą ideę zarządzania publicznego, którego najważniejszą cechą jest zorientowanie na partnerstwo, podkreślenie roli interesu publicznego i podporządkowanie mu relacji, zarówno tych w obrębie samej organizacji jak i relacji z otoczeniem (Noworól, 2009).

Tej krytycznej refleksji towarzyszą także praktyczne działania – takie jak program Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego Dom Kultury +, którego celem jest, jak czytamy „wzmocnienie potencjału i roli domów kultury oraz sprzyjanie kształceniu postaw aktywnego uczestnictwa w kulturze, a także zwiększenie poziomu atrakcyjności usług kulturalnych. Ponadto celem Programu jest zainicjowanie procesu przemian domów kultury w Polsce”.

Ten i inne programy mają de facto charakter emancypacyjny, wzmacniają one zarówno społeczności lokalnej jak i pracowników/kadrę zarządzającą instytucjami kultury. Związane jest to także z kolejnym trendem – partycypacją i rozpowszechnieniem się praktyk partycypacyjnych także w przestrzeni kultury (nie tylko w sferze społecznej czy politykach miejskich), a także coraz wyraźniejszą zmianą sposobów uczestniczenia w kulturze, wyjścia poza schemat nadawca – odbiorca. W tym kierunku idzie także definicja zaproponowana przez Barbarę Fatygę (na podstawie propozycji M. Krajewskiego): „Uczestnictwo w kulturze w szerokim rozumieniu to proces włączania grup i jednostek oraz przedmiotów, idei, zachowań oraz ich konfiguracji w konkretne sytuacje kulturowe” przyjęta m.in. przez zespół Obserwatorium Kultury działający w ramach Narodowego Centrum Kultury.

Współpracować – ale jak i po co?

Pisząc o współpracy pomiędzy grupami nieformalnymi a instytucją kultury należy już na wstępie określić pewne ramy i charakter tej współpracy – w przypadku grup i instytucji szczególnie pożądane wydają się być tzw. relacje wzajemne (współmierne) – „w praktyce określane (...) jako partnerstwo lub jeszcze szerzej – tworzenie sieci wzajemnej współpracy. Obydwa typy organizacji uzyskują w nich korzyści ze współdziałania i w efekcie zwiększają zestaw oferowanych usług. Organizacje wpływają na realizowane przez partnerów strategie działania w ramach określonych przez siebie zbieżnych celów” (Bogacz-Wojtanowska, 2011). Choć w swojej monografii E. Bogacz-Wojtanowska opisywała relację między instytucjami a organizacjami pozarządowymi, wydaje się, że w równym stopniu dotyczyć to może budowaniu partnerstwa między grupami nieformalnymi a instytucjami.

Zorganizowane grupy mieszkańców/mieszkanek, skupionych wokół danego problemu/zjawiska czy inicjatywy dla lokalnych instytucji kultury są nie tylko partnerami – ale są też wskaźnikiem, dzięki której instytucja może zdiagnozować daną potrzebę społeczności lokalnej, pewien brak w zakresie np. dostępu do infrastruktury społecznej czy kulturalnej. Dzięki tej obserwacji instytucja kultury nie tylko zyskuje potencjalnego sojusznika w swoich działaniach, ale i jest w stanie w oparciu o zdiagnozowaną potrzebę budować ofertę/projektować swoje działania w i dla danej społeczności lokalnej (a także z daną społecznością lokalną), a także strategicznie zaplanować dalszy rozwój samej instytucji – zarówno jeśli chodzi o inwestycje w kadry, jak i ofertę czy

rozwój infrastrukturalny. Kontakt z grupą nieformalną może stać się dla instytucji impulsem do pewnego „nowego otwarcia” – czasem może w znaczący sposób doprowadzić do przebudowy samej instytucji: przede wszystkim w zakresie celów przez nią realizowanych i sposobów działania (np. we współpracy z grupą skoncentrowaną na walce o poprawienie stanu terenów zieleni na osiedlu dom kultury może stać się mediatorem w rozmowach z urzędnikami, ale może też dodać do swojej oferty zajęcia związane z ogrodnictwem czy skupić się na działaniach związanych z projektami o charakterze rewitalizacyjnym).

Współpraca z grupą nieformalną może stać się dla instytucji także sposobem na nawiązanie relacji z członkami/członkiniami lokalnej społeczności i wyjście poza schemat „odbiorca-nadawca”, zdefiniowanie na nowo lub zmodyfikowanie sposobów współpracy z lokalną społecznością. Umożliwia zwiększenie partycypacji mieszkańców w tworzenie instytucji i kształtowanie jej programu – choćby poprzez uwzględnianie propozycji grupy nieformalnej czy udostępnienie infrastruktury domu kultury/ośrodka kultury danej grupie, zrealizowanie wspólnego wydarzenia/cyklu warsztatów czy projektu o charakterze kulturalnym czy artystycznym. Przełożyć się może także na frekwencję na pozostałych wydarzeniach organizowanych przez instytucję, czy nawet zmienić cykl pracy instytucji jak choćby np. wprowadzenie zajęć w soboty czy w wakacje. W dalszej perspektywie (którą w niniejszym artykule jedynie zasygnalizuję) może wpłynąć na sposób zarządzania instytucją, na relacje między kadrą zarządzającą a pracownikami, zwiększenie pracowniczej partycypacji (Kowalik i in., 2011).

Trudna współpraca

Współpraca z grupą nieformalną w przypadku instytucji może nieść z sobą także pewne trudności związane z samą strukturą i dynamiką pracy grupy nieformalnej. Pierwszym problemem jest oczywiście brak osobowości prawnej grupy, który w sposób znaczący może utrudnić współpracę pod względem formalnym (podpisywanie umów, wzajemne rozliczenia finansowe itp). Bardzo często przeszkodą w nawiązaniu współpracy jest brak zrozumienia ze strony dyrekcji instytucji czy jednostki administracji lokalnej (organizatora instytucji) i nie dostrzeganie pozytywnych rezultatów, jakie mogą wynikać ze współdziałania. Wiele w takich sytuacjach zależy od determinacji pracowników czy kadry zarządzającej instytucją: ich woli, nastawienia.

Poważnym problemem jest sama tożsamość i charakter grupy nieformalnej – jej efemeryczność i brak struktury, co może przełożyć się na trudności

o charakterze organizacyjnej: rozmycie odpowiedzialności, trudności z delegowaniem obowiązków i ich rozliczeniem ich wykonania, planowaniem działań i ewaluacją. Jak pokazują jednak przykłady – są konkretne rozwiązania (stosowane np. podczas zarządzania pracą wolontariuszy) ułatwiające zarządzanie grupą i realizację wspólnych projektów.

Współpraca z grupami nieformalnymi może także nieść z sobą zagrożenie petryfikacją: „silna pozycja powoduje utrwalenie schematów i generuje opór przed zmianami utartych ścieżek organizowania różnego rodzaju wydarzeń. (...) Nieformalne grupy aktywnie zaangażowane we współtworzenie oferty kulturalnej czasem mogą petryfikować zastany porządek rzeczy i spowalniają wprowadzanie zmian w instytucji kultury w niektórych obszarach” (Kowalik i in., 2011, s. 73). Podporządkowanie instytucji silnej grupie doprowadzić może do samoograniczenia się instytucji, jej zamknięcia na inne grupy/potrzeby. Sposobem na uniknięcie tego jest stworzenie wizji instytucji, ustalenie priorytetów, określenie wartości kluczowych dla danej instytucji.

Instytucja a grupa nieformalna – możliwość współpracy

Wiele instytucji kultury w kluczowych dla swojej działalności dokumentach strategicznych (takich jak np. plany rozwoju i in.) ujmuje grupy nieformalne jako swoich strategicznych partnerów często stawiając je na równi z instytucjami publicznymi (takimi jak szkoły, biblioteki) czy organizacjami pozarządowymi. Przykładem tego Plan Rozwoju na lata 2015-2020 Ośrodka Kultury Kraków – Nowa Huta. Zanim jednak więcej uwagi poświęcę temu strategicznemu dokumentowi, pokrótce przedstawię samą instytucję. Ośrodek Kultury Kraków-Nowa Huta to miejska instytucja kultury, która powstała w 1991 roku. Prowadzi on (zgodnie ze statutem) wielokierunkową działalność w zakresie upowszechniania kultury, a jego celem jest „przygotowanie i pozyskanie społeczności do aktywnego uczestnictwa w kulturze oraz współtworzenia jej wartości”. Ośrodek to dwanaście klubów kultury zlokalizowanych na terenie dwóch krakowskich dzielnic, działających w zupełnie różnych środowiskach (część klubów zlokalizowana jest na terenach wiejskich, inne – funkcjonują na terenie osiedli z lat 50-tych, inne w osiedlach z tzw. wielkiej płyty). Analiza oferty przygotowanej przez kluby pokazuje jednak, że w małym stopniu budowana jest ona we współpracy z lokalną społecznością, same kluby rzadko nawiązują relacje z otoczeniem, a oferta proponowana mieszkańcom w większości składa się z dodatkowych zajęć

edukacyjnych skierowanych głównie do dzieci i plenerowych imprez (typu dni osiedla), na które składają się potańcówki/mini koncerty, animacje dla dzieci (malowanie twarzy, zabawy z chustą animacyjną) i poczęstunek (grill) lub dużych, dzielnicowych muzycznych imprez plenerowych. W części dokumentu poświęconej klubom i w analizie SWOT ich funkcjonowania powraca problem z frekwencją i zaangażowaniem odbiorców w działalność „swojego” lokalnego klubu. W związku ze specyfiką działania Ośrodka (podział na 12 klubów) plan rozwoju tej instytucji podzielony jest na 12 klubów, z których każdy przygotował odrębny plan rozwoju dla klubu i część ogólną poświęconą Ośrodkowi jako całości. W związku z wielością wątków i różnorodnością klubów kultury składających się na ośrodek, swoją uwagę skoncentruję na Klubie Jędrus zlokalizowanym na os. Centrum A w Nowej Hucie, który działa od lat 70-tych.

W części dokumentu „Plan rozwoju 2015-2020” poświęconej klubowi Jędrus grupy nieformalne jako ewentualni partnerzy/ podmioty znajdujące się w otoczeniu Ośrodka ujęte są zarówno w „Charakterystyce społeczności lokalnej” jak i w analizie SWOT czy w punkcie poświęconym obszarom działania (cele i działania). W dokumencie tym za kluczowe zostają uznane grupy nieformalne składające się z osób działających generalnie na rzecz społeczności Nowej Huty jak i na rzecz interesów określonych grup mieszkańców Nowej Huty.

W samym dokumencie wymieniona z nazwy jest jedna grupa nieformalna: Nowa Huta Teraźniejszości. To grupa wyrosła na sprzecznie wobec, jak mówią członkinie grupy „apatii urzędników i ich niezrealizowanych obietnic rozwoju Nowej Huty”. Na stronie internetowej inicjatywy członkowie i członkinie piszą tak „Nowa Huta Teraźniejszości jest nieformalną inicjatywą mieszkańców Nowej Huty i osób, które działają i pracują Nowej Hucie. Chcemy rozwiązywać lokalne problemy dzielnicy i zmieniać wizerunek Nowej Huty. (...) Chcemy wspierać lokalny rozwój Nowej Huty, angażować mieszkańców do działania na rzecz swojej dzielnicy i osiedli. Chcemy by o Nowej Hucie mówiło się dobrze. Chcemy pokazać, że „da się” wprowadzić realne zmiany w naszej dzielnicy – TERAZ a nie w przyszłości”. Grupa składa się z 8 osób, o różnym stopniu zaangażowania się w działalność, a skupia się na monitorowaniu pracy urzędników i na działaniach mających na celu zaktywizowanie mieszkańców Nowej Huty. Autorki części Planu Rozwoju Ośrodka Kultury Kraków – Nowa

Huta poświęconej Klubowi Jędrus właśnie w działalności tej grupy doszukują się impulsu do rozwoju samej instytucji.

Współpraca zaczęła się od kilku spotkań podczas których członkinie i członkowie grupy wraz z instruktorką z klubu Jędrus rozmawiali o Nowej Hucie. Dzięki temu pracownicy zwrócili większą uwagę na jej tożsamość, historię, bieżące problemy (m.in. gentryfikację), co poskutkowało kilkoma happeningami poświęconymi ważnym dla tożsamości Nowej Huty miejscom (najstarszej księgarni „Skarbnica”, kultowego w latach 70-tych Klubu Międzynarodowej Prasy i Książki czy Salonu Mody Polskiej). Spotkania z członkami i członkiniami grupy nieformalnej zaowocowały więc nowym „profilem klubu” – jako przestrzeni do dyskusji o sytuacji dzielnicy i jej mieszkańców.

Nawiązanie współpracy z grupą umożliwiło też zorganizowanie serii pikników sąsiedzkich zlokalizowanych na różnych nowohuckich osiedlach. Co istotne, każdy z pikników organizowany był we współpracy z mieszkańcami danego osiedla, którzy na każdym etapie (od wyboru lokalizacji, stworzenia scenariusza animacji, przygotowania terenu, poczęstunku, promocję, zorganizowanie animacji dla dzieci itp.) włączani byli w proces decyzyjny. Imprezy te miały na celu aktywizację mieszkańców Nowej Huty, zachęcenie ich do działania, a także stworzenie przestrzeni, w której mieszkańcy danego osiedla będą mieć okazję do nawiązania relacji sąsiedzkich. Co ciekawe – organizacja pikników finansowana była ze środków pozyskanych przez grupę nieformalną (w roku 2015 mini-grantu tzw. małe FIO, a w kolejnym roku pikniki realizowane były dzięki środkom finansowanym z dzielnicowego Budżetu Obywatelskiego – projekt został wybrany do realizacji przez mieszkańców dzielnicy XVIII Nowa Huta). Organizacja imprez wraz z grupą nieformalną i mieszkańcami dla pracowników klubu była pierwszym zetknięciem się z ideą partycypacji. Obecnie pracownicy klubu pracują nad wyodrębnieniem z budżetu klubu środków, o których przeznaczeniu decydować będą mogli mieszkańcy (którzy będą także odpowiedzialni za samo ich wydatkowanie).

Jak widać dzięki analizie programu i działalności klubu Jędrus Ośrodka Kultury Kraków – Nowa Huta, doświadczenia współpracy z grupą nieformalną doprowadziło do otwarcia się klubu – zarówno pod względem organizacyjnym jak i programowym (otwarcie się na treści dotąd nieobecne), pojawiły się działania związane z samą Nową Hutą, a także działania o charakterze partycypacyjnym.

Wnioski

Grupy nieformalne zaczynają pełnić coraz ważniejszą funkcję w społeczeństwie, pełniąc często rolę pośredników między instytucją a mieszkańcami. Dzięki współpracy z nimi instytucje – przede wszystkim instytucje kultury zyskują możliwość diagnozowania problemów lokalnej społeczności, w której funkcjonują, są w stanie wypracować nowe strategie działania, których celem jest zaangażowanie członków i członkiń społeczności, stworzenie (czy też nawet: przekształcenie się w) platformy dialogu z odbiorcami/odbiorczyniami, a także wpisanie swojej instytucji w lokalny kontekst, zbliżenie do odbiorców.

Dla samych grup nieformalnych instytucja stanowić może pewnego rodzaju ramy dla działalności. I nie chodzi jedynie o np. udostępnianie przestrzeni czy infrastruktury, ale o wyznaczenie pewnych zasad funkcjonowania, reguł działania, które mogą uporządkować ten efemeryczny byt, jakim jest grupa nieformalna. Dzięki owocnej współpracy z instytucją członkowie i członkinie grupy nieformalnej mogą zyskać poczucie wpływu na otaczającą ich rzeczywistość, zyskać wsparcie w działaniach, zapewnić sobie też instytucjonalną ciągłość.

W raporcie „*Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*” przeczytać można, iż „aktywność kulturalna, partycypacja w kulturze, stanowi istotną wartość społeczną. Oprócz wprowadzania pewnych ‘twardych’ mechanizmów w politykę publiczną należy przede wszystkim przemyśleć możliwości oddziaływania na zmianę sposobu myślenia o kulturze wśród przedstawicieli sfery kultury (w tym odejścia od ‘myślenia sektorowego’ i otwarcia na potrzeby otoczenia społecznego zgodnego z procesem poszerzenia pola kultury) i ‘miękkiego’ wsparcia dla zachodzących przemian” (Czarnecki i in., 2012, s. 24). Ta zmiana wydaje się być na chwilę obecną kluczową zmianą, która zachodzi w całym sektorze kultury i przede wszystkim dotyczy instytucji kultury o charakterze lokalnym. Działanie z mieszkańcami i mieszkankami, a także z grupami nieformalnymi jest częścią tej zmiany.

Bibliografia

Bogacz-Wojtanowska, E. (2006) *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*. Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Czarnecki, S., M. Dzierżanowski, M. Grabowska, J. Knera, L. Michałowski, C. Obracht-Prondzyński, K. Stachura, K., S. Szultka i P. Zbieranek (2012) *Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku, Instytut Kultury Miejskiej, Instytut Badan nad Gospodarką Rynkową*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański.

Danielewicz, M., M. Filiciak i A. Tarkowski (2010) *Uczestnictwo w kulturze: nowe zjawiska, „przeterminowane” kategorie*.

Hausner J. (red) (1999) *Komunikacja i partycypacja społeczna*. Kraków: MSAP AE w Krakowie i LGPP.

Kłossowski, W (red.) (2011) *Kierunek kultura. W stronę żywego uczestnictwa w kulturze*. Warszawa: Mazowieckie Centrum kultury i Sztuki.

Kowalewski, M. (2016) *Protest miejski. Przestrzenie, tożsamości i praktyki niezadowolonych obywateli miast*. Kraków: Nomos.

Kowalik, W., M. Matlak, A. Nowak, K. Noworól i Z. Noworól (2011) *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.

Malinowska, E. (2002) *Feminizm europejski, demokracja parytetowa a polski ruch kobiet: socjologiczna analiza walki o równouprawnienie płci*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Matela, B. (2011) „Aktywność obywatelska w ramach inicjatyw nieformalnych. Przyczynek do refleksji”, *Acta Universitatis Lodzensis Folia Sociologica* 38, s. 105-119.

Merrifield, A. (2016) *Nowa kwestia miejska*. Warszawa: PWN.

Sztompka, P. (2005) *Socjologia zmiany społecznej*. Kraków: ZNAK.

O autorach

Katarzyna Baliga-Nicholson

Doktorantka na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, absolwentka Zarządzania na Uniwersytecie Jagiellońskim, Marketingu i Reklamy na Polish Open University. Od 2009 uczy w systemie International Baccalaureate przedmiotu Business Management kolejno w Londynie, Dreźnie, a obecnie w International School of Krakow.

Bożena Freund

Doktorantka na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, w Instytucie Spraw Publicznych. Przedmiotem jej naukowych zainteresowań jest zarządzanie humanistyczne i przywództwo oparte na wartościach w organizacjach ochrony zdrowia oraz szeroko pojmowany rozwój społeczny. Autorka, współautorka i recenzentka publikacji naukowych z tego zakresu. Uczestniczka międzynarodowych projektów naukowo-badawczych.

Dagmara Golba

Doktorantka w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Absolwentka ekonomii (specjalność: zarządzanie i doradztwo personalne). Jej zainteresowania naukowe związane są z zarządzaniem wiekiem, różnorodnością, zarządzaniem wiedzą i społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Daria Gosek-Popiołek

Absolwentka Teatrolologii na Wydziale Polonistycznym Uniwersytetu Jagiellońskiego. Obecnie doktorantka na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej. Członkini Stowarzyszenia Zakład Usług Miejskich, pracownica sektora kultury.

Ewelina Góral

Absolwentka controllingu i doradztwa gospodarczego, studiów licencjackich na kierunku zarządzanie organizacjami publicznymi i obywatelskimi oraz zarządzanie kulturą i mediami. Doktorantka na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Pracuje przy projektach naukowo-badawczych realizowanych m.in. przez Muzeum Narodowe w Krakowie, Obserwatorium Dialogu Obywatelskiego oraz Fundację Hipoterapia. Jest zaangażowana w pracę wydawniczą w czasopiśmie naukowym Jagiellonian Journal of Management. Jej obszar zainteresowań badawczych dotyczy irańskich organizacji pozarządowych, marketingu w trzecim sektorze oraz komunikacji międzykulturowej.

Anna Hesse-Gawęda

mgr Pomorskiej Akademii, absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego Zarządzanie w Oświacie, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Spraw Publicznych. Zainteresowania badawcze: zarządzanie humanistyczne, przywództwo w organizacji, lider przyszłości, wprowadzanie zmian i innowacji, ewaluacja.

Michał Małecki

Absolwent studiów licencjackich na kierunku polityka społeczna, specjalność: zarządzanie organizacjami publicznymi i obywatelskimi na Uniwersytecie Jagiellońskim. Student na kierunkach: polityka społeczna (studia magisterskie) oraz język polski w komunikacji społecznej (studia licencjackie) na Uniwersytecie Jagiellońskim. Zainteresowany szeroko rozumianą komunikacją i zjawiskami społecznymi.

Katarzyna Matura

Absolwentka studiów licencjackich na kierunku polityka społeczna, specjalność: zarządzanie organizacjami publicznymi i obywatelskimi na Uniwersytecie Jagiellońskim. Studentka studiów magisterskich na kierunkach:

polityka społeczna, specjalność: zarządzanie organizacjami publicznymi i obywatelskimi oraz zarządzanie, specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi na Uniwersytecie Jagiellońskim. Zainteresowana problematyką funkcjonowania polskiego systemu emerytalnego, współpracą międzysektorową oraz triangulacją w badaniach społecznych.

Marta Müller

Doktorantka nauk humanistycznych w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Absolwentka Zarządzania w sektorze publicznym i pozarządowym oraz politologii na Uniwersytecie Jagiellońskim. Jej zainteresowania naukowe związane są z zarządzaniem kulturą, polityką i historią najnowszą.

Paweł Kozakiewicz

Doktorant na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, absolwent Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej na Uniwersytecie Papieskim Jana Pawła II w Krakowie oraz Zarządzania na Uniwersytecie Jagiellońskim. Specjalista z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz public relations.

Aneta Pieczka

Doktorantka na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, z zawodu Specjalista ds. Zasobów Ludzkich. Zainteresowania naukowe: cyfrowa generacja, postawy wobec technologii, rynek pracy.

Aleksandra Polewczuk

Absolwentka studiów licencjackich na kierunku polityka społeczna, specjalność: zarządzanie organizacjami publicznymi i obywatelskimi na Uniwersytecie Jagiellońskim. Studentka studiów magisterskich na kierunku praca socjalna na Uniwersytecie Wrocławskim. Zainteresowana wykluczeniem społecznym i metodami badań socjologicznych

Marta Poleć

Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego (kierunki: Zarządzanie oraz Etnologia) i Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie (kierunek: Zarządzanie Kulturą i Mediami). Aktualnie doktorantka na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej (dziedzina: nauki humanistyczne; dyscyplina: nauki o zarządzaniu). Laureatka III edycji przyznawanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego *Diamentowego Grantu* – w jego ramach realizuje 4-letni projekt badawczy pn. „Etnografia nieformalnej organizacji artystów ulicznych w Polsce”. Zainteresowania Autorki dotyczą przede wszystkim nauk o organizacji, sztuki ulicznej, etnografii oraz antropologii przestrzeni miejskiej.

Jacek Sypniewski

Doktorant na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, absolwent Etnologii na Wydziale Historycznym UJ i Religioznawstwa na Wydziale Filozoficznym UJ. Ukończył także Antropologię Społeczną na London School of Economics and Political Science. Zajmuje się profesjonalnym doradztwem biznesowym oraz szkoleniem grup i osób indywidualnych w zakresie zarządzania.

Joanna Szymonek

Ekspertka z zakresu zarządzania relacjami pracowniczymi, przestrzegania praw człowieka w miejscu pracy, w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i zrównoważonego rozwoju. Doktorantka na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Absolwentka Uniwersytetu Warwick w dziedzinie europejskich stosunków pracy i zarządzania personelem. Inicjatorka i realizatorka projektów w obszarze CSR, przestrzegania praw człowieka w biznesie oraz zagadnień dotyczących rynku pracy. Autorka publikacji i artykułów eksperckich w języku polskim i angielskim w obszarze CSR, zrównoważonego rozwoju, zarządzania personelem i dialogu społecznego. Współzałożycielka Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu.

Katarzyna Świerczek

Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie (kierunek: polityka społeczna). Aktualnie doktorantka na wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej (dziedzina: nauki humanistyczne, dyscyplina: nauki o zarządzaniu). Zainteresowania: ekonomia społeczna, zjawisko inkluzji, systemy pomocy społecznej.

Jowita Tenderowicz

Doktorantka Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku zarządzanie humanistyczne. Prezes Fundacji Wspierania Twórców i Artystów „Start w Art”. Współautorka dramatu i spektaklu pt. „NIE-dzisiejsi”. Zajmuje się zarządzaniem i promocją w sektorze kultury i sztuki, zarządzaniem talentami oraz zarządzaniem pamięcią. Stypendium artystyczne Rektora UJ (2014/2015), stypendium Rektora UJ dla najlepszych studentów (2012/2013 i 2015/2016).

Karolina Wiecheć

Doktorantka Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku zarządzanie humanistyczne. Prezes Fundacji Wspierania Twórców i Artystów „Start w Art”. Współautorka dramatu i spektaklu „NIE-dzisiejsi”. Zajmuje się zarządzaniem i promocją w sektorze kultury i sztuki oraz zarządzaniem twórczością. Stypendium artystyczne Rektora UJ (2014/2015), stypendium Rektora UJ dla najlepszych studentów (2015/2016).

Katarzyna Wojdyła

Stopień magistra uzyskała w Instytucie Ekonomii Finansów i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku zarządzanie, specjalność controlling i doradztwo gospodarcze. Obecnie doktorantka nauk o zarządzaniu na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jej zainteresowania naukowe skupiają się wokół funkcjonowania organów kontroli państwowej, finansów sektora publicznego, kontroli zarządczej oraz etycznego wymiaru kontroli.

Sylwia Wrona

Doktorantka na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego i asystentka w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Bierze udział w projektach naukowo-dydaktycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, jak również realizowanych przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Krajową Radę Radiofonii i Telewizji. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na lokalnych organizacjach pozarządowych i metodologii badań jakościowych. Autorka ponad 20 opracowań naukowych, w tym współautorka trzech monografii. Zajmuje się także prezentacją graficzną i analizą danych ilościowych.