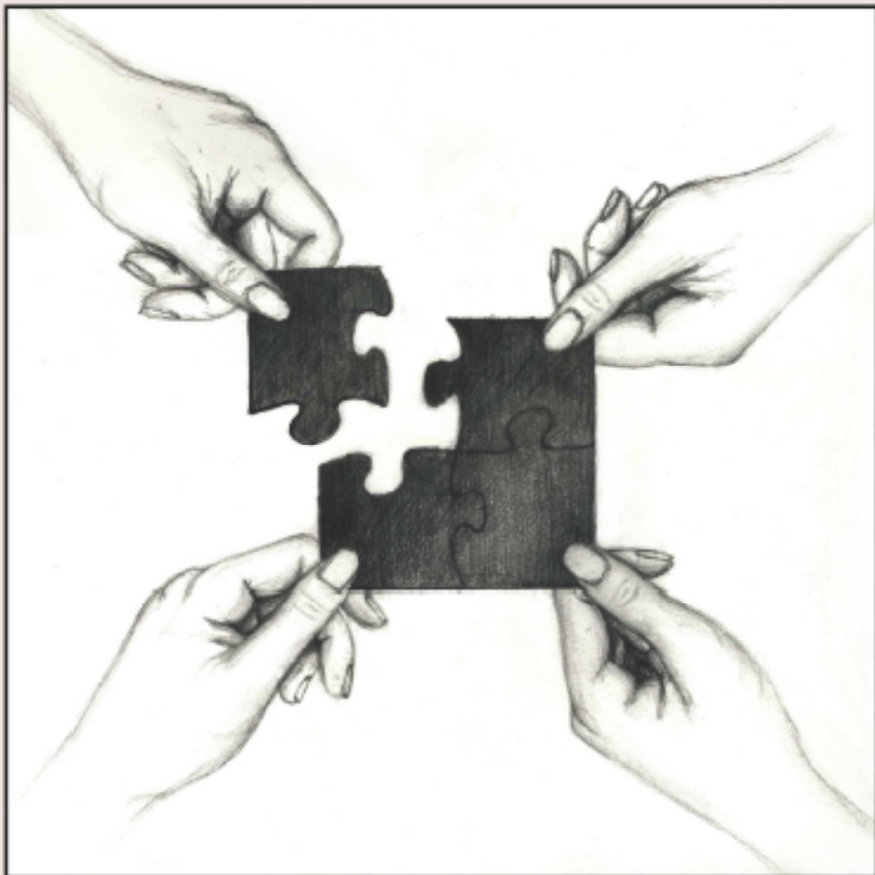


Ewa Bogacz-Wojtanowska

ZDOLNOŚCI ORGANIZACYJNE

A WSPÓLDZIAŁANIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH



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

**ZDOLNOŚCI
ORGANIZACYJNE**
A WSPÓLDZIAŁANIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Kraków 2013

Recenzenci:

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
dr hab. Maciej Zastempowski, prof. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika
w Toruniu

Opracowanie redakcyjne: Kamila Drabek

Skład i łamanie: Mateusz Lewandowski

Rysunek na okładce: Joanna Karpierz

Publikacja finansowana ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji
Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

© Ewa Bogacz-Wojtanowska i Instytut Spraw Publicznych UJ

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

Wydanie I, Kraków 2013

ISBN: 978-83-934584-5-5

Wydawca:

Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie

ul. Prof. Łojasiewicza 4, 30 -348 Kraków

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

e- mail: monografia_isp@uj.edu.pl

www.isp.uj.edu.pl

Wszystkim Przyjaciółom w Instytucie Spraw Publicznych UJ, którzy okazali mi wsparcie w trakcie pisania pracy, serdecznie dziękuję. Dziękuję także Mężowi i Mamie, którzy nieustannie mnie wspierali, zwłaszcza w pokonywaniu słabości.

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział I	
Teoretyczne problemy współdziałania organizacji pozarządowych	17
1.1. Konceptualizacja współpracy organizacji pozarządowych	17
1.2. Motywacja do współpracy organizacji pozarządowych.....	44
1.3. Zjawisko współpracy organizacji pozarządowych w wybranych teoriach nauk humanistycznych i społecznych.....	53
1.4. Modele współpracy organizacji pozarządowych.....	71
Rozdział II	
Współpraca organizacji pozarządowych w Polsce	82
2.1. Zewnątrzorganizacyjne warunki współpracy polskich organizacji pozarządowych.....	82
2.2. Wewnątrzorganizacyjne warunki współdziałania organizacji pozarządowych.....	109
2.3. Formy współdziałania organizacji pozarządowych.....	128
2.4. Motywy i bariery współpracy polskich organizacji pozarządowych ...	158
Rozdział III	
Zdolności organizacji pozarządowych	167
3.1. Funkcje organizacji pozarządowych	167
3.2. Definiowanie zdolności organizacji pozarządowych	179
3.3. Rodzaje zdolności organizacyjnych	193
3.4. Wybrane przykłady zdolności polskich organizacji pozarządowych....	218
Rozdział IV	
Współpraca organizacji pozarządowych a wykorzystanie i kształtowanie zdolności organizacyjnych	232
4.1. Współzależności między zdolnościami a współpracą organizacji pozarządowych.....	232
4.2. Zdolności organizacyjne a formy współpracy polskich organizacji pozarządowych.....	249
4.3. Modele współdziałania i zdolności organizacji pozarządowych w Polsce.....	266
4.4. Wartość i sens współpracy	280
Zakończenie	290
Bibliografia	299
Spis rysunków i tabel	326

WSTĘP

Problem badawczy i cele pracy

W 1989 roku, gdy w Polsce rozpoczęły się przemiany społeczno-gospodarcze, jednym z najważniejszych postulatów zmiany społecznej było zagwarantowanie tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych. W następującym później dziesięcioleciu powstawały organizacje postrzegane jako nowoczesne formy samoorganizacji społeczeństwa. Stanowiły realny sposób na wyzwolenie energii społecznej i były wyrazem tego, co nazywamy braniem spraw w swoje ręce. Polska pozarządowa rewolucja nie była zjawiskiem wyjątkowym – przebiegała w różny sposób w innych krajach europejskich dawnego bloku socjalistycznego. Natomiast na świecie rozwój trzeciego sektora rozpoczął się w latach osiemdziesiątych – nastąpił zarówno w krajach, gdzie od lat pełnił określone funkcje, jak również w Ameryce Łacińskiej czy w Afryce, gdzie stopniowo pojawiały się organizacje międzynarodowe a w konsekwencji oddolne inicjatywy.

W Polsce ostatnie dwadzieścia cztery lata przyniosły zmiany w funkcjonowaniu i rolach, które przyjmują organizacje pozarządowe. Lata dziewięćdziesiąte były zarazem trudne i łatwe dla organizacji. Trudne w sensie finansowym, gdyż polski trzeci sektor rozwijał się poza głównym nurtem instytucjonalnego i międzynarodowego wsparcia, jaki zapewniono chociażby rozwojowi samorządności. Łatwe, gdyż obywatele w dużej mierze kompensowali sobie lata komunistycznej posuchy w swobodzie ustanawiania fundacji czy tworzenia stowarzyszeń. Trudne okazały się lata przełomu wieków, gdy z Polski stopniowo wycofywały się zagraniczne fundacje, wspierające w sposób projektowy rozwój polskiego trzeciego sektora, a ze strony sektora publicznego nie było jeszcze systemowych rozwiązań dotyczących finansowego wsparcia. Nowe otwarcie nastąpiło w 2004 roku, wraz z dostępem do pieniędzy Unii Europejskiej, jak również po wprowadzeniu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Stopniowe zmiany trzeciego sektora w Polsce w dużej mierze dotyczyły profesjonalizacji zarządzania i przechodzenia od działalności samopomocowej do realizacji usług. Duże fundacje dostarczają dziś sprzęt medyczny szpitalom, dzieci uczą się w szkołach prowadzonych przez stowarzyszenia, lokalne organizacje pozarządowe kształtują nowy obraz lokalnej społeczności, budując za po-

zyskane zewnętrzne środki finansowe place zabaw, wystawy produktów lokalnych i organizując festiwale folklorystyczne. Jest to zarazem przejaw wycofywania się sektora publicznego z dotychczas świadczonych usług, przejaw jego niewydolności, jak również symptom zmian, które przeszły organizacje trzeciego sektora w ostatnim dwudziestolecu. Coraz częściej pojawiają się pytania o to, jakie są współczesne organizacje pozarządowe; czy stopniowa profesjonalizacja zarządzania nie niszczy ich podstawowej funkcji społecznej – spoiwa, które tworzą w społeczeństwie, powiązań między prywatnym a publicznym. Pytania dotyczą także ich umiejętności w zakresie sprawowania nowych funkcji społecznych a także gospodarczych – na przykład tworzenia miejsc pracy, zwiększania zatrudnienia czy ekonomicznego rozwoju na poziomie lokalnym. Dwadzieścia lat temu tego typu pytania dotyczące trzeciego sektora jeszcze się nie pojawiały, choć na świecie od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku w wielu krajach notuje się ilościowy i jakościowy rozwój organizacji pozarządowych. Jest on odpowiedzią na intensywne zmiany społeczno-gospodarcze, do których w ostatnich dwudziestu latach doszło na świecie, czyli upadek idei państw opiekuńczych, globalizację gospodarek i kryzys zaufania publicznego do sektora finansowego, a także rozwój technologiczny ujawniający się również w życiu społecznym. Zjawiska te wymagają od współczesnych organizacji świadomych i konsekwentnych zmian. Reguły postmodernistycznej rzeczywistości muszą też być respektowane przez organizacje pozarządowe. Stawiane przed nimi oczekiwania rosną wraz ze zmniejszaniem się roli organizacji publicznych finansowanych przez państwo. Szybka dyfuzja nie tylko innowacji, ale także informacji i idei, powoduje, że nowe rozwiązania proponowane przez organizacje pozarządowe stają się coraz bardziej pożądane, a organizacje publiczne coraz częściej na skutek nacisków zewnętrznych są skłaniane do współdziałania z trzecim sektorem. Podobną sytuację można zaobserwować w przypadku przedsiębiorstw – rośnie presja na takie ich zachowania, które uwzględniają potrzeby interesariuszy oraz środowiska społecznego i przyrodniczego, w którym prowadzą swoją działalność. Naciski na ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej poprawie jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako ogółu, przyczyniają się do zbliżenia z sektorem pozarządowym w obszarze wartości i pracy na rzecz dobra wspólnego.

Stąd rodzi się pytanie, jak blisko współczesnym organizacjom pozarządowym do przedsiębiorstw i organizacji publicznych – na ile łączące je relacje można nazwać współpracą i jakie umiejętności są potrzebne trzeciemu sektorowi, by wyzwaniom współpracy sprostać? Pytanie o współpracę organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi i przedsiębiorstwami, jak również umiejętność wykorzystywania i rozwijania przez trzeci sektor własnych zdolno-

ści, nie jest tylko pytaniem interesującym badaczy organizacji. Wykracza znacznie poza kwestię zarządzania organizacjami pozarządowymi. To pytanie o wybór świata, w jakim żyjemy – dominacji etatystycznych zapędów państw czy liberalnych nacisków wielkich korporacji. To pytanie, czy trzecia droga jest możliwa, czy możliwe jest takie budowanie świata, w którym każdy aktor społeczny jest w stanie partycypować w jego rozwoju. To pytanie o bilansowanie władzy, wpływów a także uprawomocnienie i podmiotowość obywatela. Praktyka wielu krajów, nie tylko zamożnych pokazuje, że jest to możliwe na poziomie nie tylko lokalnym.

W monografii określono jeden cel główny i sześć celów szczegółowych. Głównym celem pracy jest zgłębienie problematyki współdziałania i zdolności organizacji pozarządowych, przedstawienie teoretycznych aspektów tychże pojęć oraz scharakteryzowanie zależności pomiędzy zdolnościami organizacji pozarządowych a współdziałaniem z innymi organizacjami. W monografii określono także sześć celów szczegółowych:

- konceptualizację pojęcia współdziałania organizacji pozarządowych na tle wybranych modeli współpracy przy wykorzystaniu wybranych teorii nauk humanistycznych i społecznych,
- prezentację zewnętrznych i organizacyjnych warunków oraz form współdziałania organizacji pozarządowych w Polsce na tle światowych rozważań w tym obszarze,
- teoretyczne zdefiniowanie pojęcia zdolności organizacji pozarządowych w relacji do realizowanych przez nie ról i funkcji społecznych,
- określenie podstawowych zdolności organizacyjnych,
- wykazanie związku pomiędzy kształtowaniem i wykorzystywaniem zdolności organizacyjnych podczas procesów współpracy organizacji pozarządowych w ramach trzeciego sektora a także z organizacjami publicznymi i prywatnymi,
- prezentację wykorzystywania i kształtowania zdolności polskich organizacji pozarządowych w ramach możliwych form współpracy międzyorganizacyjnej.

W opracowaniu postawiono następujące pytania badawcze:

- Jak można rozumieć współpracę organizacji pozarządowych – jakie są jej przyczyny, kluczowe atrybuty, formy, warunki i rezultaty?
- Jakie warunki i formy przyjmuje współpraca organizacji pozarządowych w Polsce?
- Jak można zdefiniować zdolności organizacyjne i jakie ich rodzaje można wyróżnić dla organizacji pozarządowych?

- Jakie współzależności występują pomiędzy współpracą organizacji a posiadanymi przez nie zdolnościami organizacyjnymi?
- W jaki sposób polskie organizacje pozarządowe wykorzystują i kształtują swoje zdolności organizacyjne w ramach form współpracy?
- Jak można oceniać wartość współpracy polskich organizacji pozarządowych?

W monografii intencjonalnie założono prowadzenie dwuaspektowej analizy. Pierwszy aspekt jest związany z powstającą na świecie ogólną teorią współdziałania organizacji pozarządowych, natomiast drugi odnosi się do współdziałania i zdolności polskich organizacji trzeciego sektora. Uznano bowiem, że konieczne jest rozdzielenie a zarazem porównywanie polskiej myśli na temat organizacji pozarządowych do zachodnich nurtów w tym zakresie. Stąd z rozmysłem całość monografii jest skonstruowana w taki sposób, aby na tle światowego dorobku naukowego dotyczącego organizacji pozarządowych i współdziałania odnosić się do polskich organizacji, warunków i form współpracy. Tę dwutorowość rozważań oparto na pracy K. Z. Sowy [1983], który dowodził, że paradygmat socjologii zachodniej nie zawsze pasuje do rzeczywistości polskiej. Z tego względu założono w niniejszej monografii, że konstrukcja teorii w obszarze zdolności i współdziałania organizacji pozarządowych powinna być w szczególny sposób odniesiona do sytuacji polskiego sektora, specyficznych tylko dla naszego kraju uwarunkowań jego rozwoju, innymi słowy do polskiego kontekstu. Historia, tradycje i rozwój organizacji pozarządowych w Polsce jest odmienny od rozwoju tego typu organizacji w innych krajach, jak również ostatnie dwadzieścia lat przemian polskiego trzeciego sektora i warunki globalnej wymiany zbliżyły polskie organizacje do innych, spotykanych w krajach o najbardziej rozwiniętym sektorze obywatelskim.

Warto w tym miejscu odnieść się do problematyki współdziałania i zdolności organizacji pozarządowych na gruncie polskich naukowych rozważań. Przede wszystkim współdziałanie organizacji pozarządowych jest problemem badawczym o charakterze interdyscyplinarnym. Wymaga wielowątkowej analizy, stąd konieczne jest sięganie do aparatu poznawczego i dorobku wielu innych dyscyplin i specjalności naukowych. Problem współdziałania organizacji pozarządowych ma charakter interdyscyplinarny, wymaga wielowątkowej analizy, wykorzystywania aparatu poznawczego i dorobku wielu dyscyplin i specjalności naukowych [Bielski 2002]. Podejmowane w Polsce badania nad współdziałaniem organizacji trzeciego sektora mają zdecydowanie charakter interdyscyplinarny, a stawiane problemy badawcze są podejmowane wspólnie przez badaczy reprezentujących różne dyscypliny naukowe. Można wskazać cztery kluczowe dyscypliny podejmujące w badaniach problematykę współdziałania organizacji

pozarządowych – nauki prawne, socjologia i polityka społeczna oraz nauki o zarządzaniu.

Badania prawne obejmują w szczególności zmiany legislacyjne, skutki wdrażania ustaw regulujących współpracę organizacji publicznych i pozarządowych oraz innych aktów prawnych wpływających na współdziałanie organizacji, ocenę proponowanych rozwiązań legislacyjnych oraz ocenę prawnych aspektów realizacji zadań publicznych przez organizacje pozarządowe. Istotną rolę ogrywają także badania o szerzej zarysowanej problematyce, w których legislacja stanowi jedną z perspektyw relacji pomiędzy państwem a trzecim sektorem w Polsce. Szeroki nurt badań stanowią badania socjologiczne i polityko-społeczne. W szczególności należy tutaj wymienić badania dotyczące relacji pomiędzy państwem a trzecim sektorem, w tym problematyki decentralizacji państwa i roli w tym procesie partnerów społecznych, badania w zakresie dialogu społecznego, modeli współdziałania międzysektorowego (w tym zagadnienia budowania partnerstwa międzysektorowego) na tle innych krajów, analizy pojęć takich jak solidarność i opiekuńczość na tle współdziałania międzysektorowego, poszukiwania barier i perspektyw współdziałania, relacji między jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi w określonych perspektywach czasowych na poziomie lokalnym. Ważny obszar stanowią badania dotyczące zasad, form i obszarów współdziałania oraz skutków wynikających z uwarunkowań prawnych, w których rozwiązania legislacyjne traktowane są jako jeden z czynników determinujących możliwości współpracy. Szczególnie istotne są tu badania dotyczące roli różnych aktorów społecznych (m.in. radnych) w procesie współpracy, realizacji zadań publicznych przez organizacje pozarządowe, funkcjonowania instrumentów planistycznych regulujących współpracę. Istotny obszar badań stanowią możliwości współdziałania instytucji publicznych i pozarządowych w określonych obszarach polityki społecznej. To nurt stosunkowo dobrze rozwinięty, obejmujący ocenę współpracy międzysektorowej w sferach: pomocy społecznej i rynku pracy (najliczniejsze), ochrony środowiska, ekologii i ekorozwoju, współpracy w ramach rozwoju lokalnego (gospodarka), integracji europejskiej, zarządzania kryzysowego oraz badania nad organizacjami pozarządowymi jako instytucjami polityki społecznej (fragmentaryczne). Należy zwrócić także uwagę, że wiele projektów badawczych ma charakter interdyscyplinarny, stawiane problemy badawcze są podejmowane wspólnie przez naukowców reprezentujących różne dyscypliny.

W naukach o zarządzaniu zagadnienia współdziałania organizacji pozarządowych są stosunkowo słabo rozpoznane na gruncie polskich badań. Wynika to głównie z faktu, że badacze koncentrują się na kwestiach współdziałania przedsiębiorstw, problematyka współdziałania wchodzi w zakres wyodrębniającej się dopiero subdyscypliny zarządzania publicznego. W naukach o zarządzaniu ba-

dania nad współdziałaniem organizacji pozarządowych koncentrują się głównie na rodzajach polityki publicznej i instrumentach ich realizacji, takich jak: planowanie strategiczne, zarządzanie oparte na wynikach, koordynowanie polityki, programów i przedsięwzięć, personel administracji publicznej; istotny watek stanowi w tych badaniach innowacyjność zarządzania, w tym systemy e-administracji. Badacze zarządzania koncentrują się głównie na tym, jak w zarządzaniu publicznym sytuuje się współdziałanie międzysektorowe i jaką rolę ogrywają menadżerowie publiczni. Dobrze rozpoznany jest nurt uwarunkowań współdziałania, w szczególności tkwiących w otoczeniu trzeciego sektora, zdecydowanie słabiej w warunkach wewnątrzorganizacyjnych, co przede wszystkim dotyczy zmian w strukturach organizacyjnych i metodach zarządzania, motywów współdziałania i oczekiwanych jego rezultatów, procesów współdziałania organizacji pozarządowych oraz określenia warunków sprzyjających podejmowaniu współdziałania między organizacjami oraz uzyskiwaniu korzyści płynących z tego współdziałania przez uczestników tychże procesów.

Nierozpoznane właściwie na gruncie naukowym w Polsce są zdolności organizacji pozarządowych. Prowadzi się badania raczej o charakterze utylitarnym i aplikacyjnym, odnosząc się w szczególności do pojęć takich jak potencjał organizacji pozarządowych. Dobrze rozpoznane są natomiast funkcje i role polskich organizacji pozarządowych, także w sytuacji zachodzących zmian w postrzeganiu trzeciego sektora, jak również misji i celów artykułowanych przez same organizacje. Stąd określa się w sposób szczegółowy to, jakie funkcje i role winny spełniać i spełniają organizacje pozarządowe, ale brak rzetelnej i naukowej diagnozy na temat zdolności i umiejętności organizacji, pozwalających określić role i zadania spełniać.

Struktura pracy i kluczowe definicje

Monografia składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym rozdziale dokonano teoretycznego wyjaśnienia pojęcia współdziałania organizacji trzeciego sektora, wskazano na podstawowe atrybuty współpracy, formy, warunki i spodziewane rezultaty. Przeprowadzono także krytyczną analizę funkcjonujących w literaturze przedmiotu modeli współdziałania organizacji pozarządowych, jak również dokonano próby wyjaśnienia tego fenomenu w wybranych teoriach nauk humanistycznych i społecznych. Zwrócono także uwagę na kwestię motywacji podjęcia współdziałania organizacji pozarządowych na tle motywów organizacji publicznych i prywatnych.

W rozdziale drugim rozważania na temat współpracy organizacji pozarządowych odniesiono do polskiego kontekstu. Szeroko zaprezentowano uwarunkowania współdziałania trzeciego sektora w Polsce – w szczególności ekonomiczne, społeczne, polityczne i prawne. Dokonano także charakterystyki cech, za-

chowań, procesów i sposobów funkcjonowania organizacji pozarządowych w aspekcie sprzyjania współdziałaniu. Kompleksowo zaprezentowano także typowe dla polskich warunków formy współpracy międzyorganizacyjnej – te, które dotyczą sektora publicznego, przedsiębiorstw, innych organizacji pozarządowych oraz form współdziałania łączących trzy sektory. Wykazano także motywacje towarzyszące współpracy polskich organizacji pozarządowych, jak również bariery hamujące jej rozwój.

W rozdziale trzecim monografii wprowadzono pojęcie zdolności organizacyjnych, jako specyficznych umiejętności organizacji pozarządowych, pozwalających realizować założone misje i cele, jak również wyróżniono kluczowe zdolności, które mogą posiadać te organizacje. Zaprezentowano także przykłady dobrze ukształtowanych wybranych zdolności w polskich organizacjach pozarządowych.

Rozdział czwarty obejmuje teoretyczną prezentację współzależności pomiędzy współdziałaniem międzyorganizacyjnym a wyróżnionymi zdolnościami organizacji pozarządowych. Na podstawie właściwych dla polskich warunków form współdziałania zaprezentowano wykorzystanie i kształtowanie zdolności organizacyjnych. Dokonano także próby teoretycznego połączenia opracowanych dla polskich organizacji pozarządowych modeli współpracy z wyodrębnionymi zdolnościami organizacyjnymi. W tym rozdziale zaprezentowano także rozważania na temat wartości i sensu współpracy organizacji pozarządowych w Polsce. Monografię kończy synteza kluczowych wniosków teoretycznych.

Na zakończenie należy wprowadzić kilka istotnych założeń terminologicznych i definicyjnych. W monografii używa się zamiennie terminów: organizacja pozarządowa, organizacja obywatelska, organizacja trzeciego sektora. Termin organizacje pozarządowe występuje w polskiej literaturze przedmiotu zamiennie z określeniami: organizacje trzeciego sektora, trzeci sektor. Rzadziej używa się pojęcia organizacje społeczne (ze względu na skojarzenia z okresem realnego socjalizmu), węższe znaczeniowo są terminy: obywatelskie, filantropijne, charytatywne czy ochotnicze, zaś określenie non profit jest znacznie szersze i obejmuje wszystkie typy organizacji działających nie dla zysku, czyli także organizacje publiczne [Bogacz-Wojtanowska 2006a]. Pomimo wykazywania w literaturze niedoskonałości pojęcia organizacja pozarządowa [Hrynkiewicz 2002] jest ono przyjęte wśród badaczy trzeciego sektora w Polsce, jak również coraz częściej występuje w polskim ustawodawstwie.

Przez organizacje pozarządowe w monografii rozumie się za P. Glińskim [2006: 17] specyficzne organizacyjne formy samoorganizacji społecznej, które posiadają trwałą tożsamość społeczną, mają prywatny charakter, angażują w dużej mierze do swych działań wolontariuszy oraz cechują się niezależnością, niekomercyjnością oraz powstają na podstawie dobrowolnych decyzji. Rozsze-

rzając tę definicję, należy podkreślić wieloaspektowe i interdyscyplinarne rozumienie organizacji pozarządowych – w szczególności na poziomach społecznym, organizacyjnym i politycznym [Bogacz-Wojtanowska 2006a]. Na poziomie społecznym są to organizacje działające dla wspólnego dobra, stanowiące pomost pomiędzy wolnością jednostki a powinnością społeczną, wyrażające postawy: zaufania, partycypacji, chęci wspólnego działania; dokonujące zmian społecznych, realizujące cele priorytetowe dla grup społecznych, a nie społeczeństwa jako całości i wreszcie stanowiące wyraz ochotniczego udziału we wspólnym działaniu. W sferze organizacyjnej charakteryzuje je:

- formalny byt organizacyjny (odróżniający je od niesformalizowanych ruchów społecznych), ze skłonnością do tworzenia nieformalnych, płaskich i elastycznych struktur organizacyjnych,
- brak dystrybucji generowanych nadwyżek finansowych pomiędzy swoich założycieli i członków,
- posiadanie ciała zarządzającego, którego rolą jest kierowanie organizacją w poczuciu balansu pomiędzy skupieniem na realizacji misji a pozyskiwaniem funduszy dla organizacji.

I wreszcie na poziomie politycznym organizacje pozarządowe można określić jako:

- niezależne od organizacji publicznych i przedsiębiorstw,
- wykonujące zadania nierealizowane przez sektor publiczny (z racji niemożności wypełniania wszystkich oczekiwań obywateli), realizujące zadania zlecone przez organizacje publiczne (zwykle niewpływające na ich formalną niezależność) oraz próbujące oddziaływać na politykę publiczną i przedsiębiorstwa,
- samorządne – kontrolujące swą działalność samodzielnie, bez wpływów i nacisków,
- będące elementem demokratycznego porządku – jako przedstawiciele mniejszości w świecie kształtowanym przez większość.

Monografia dotyczy tylko organizacji pozarządowych, które posiadają formalny byt prawny – nie obejmuje problematyki klubów, zrzeszeń, kół i innych nieformalnych podmiotów stanowiących część społeczeństwa obywatelskiego. Założono także, że wywód będzie prowadzony głównie z perspektywy organizacji pozarządowych. Stąd organizacje publiczne i przedsiębiorstwa są traktowane niejako zewnątrznie w stosunku do głównego obiektu badań i założonej perspektywy. Ocena cech i procesów zachodzących przy współpracy organizacji publicznych i przedsiębiorstw była prezentowana jedynie wtedy, gdy przybliżała wyjaśnienie z punktu widzenia organizacji pozarządowych. W pracy, odmiennie od prac socjologicznych, użyto także pojęcia organizacje publiczne (socjologo-

wie stosują pojęcie instytucji publicznej), zgodnie z wyodrębnioną subdyscypliną zarządzanie publiczne. Organizacje publiczne są rozumiane jako te, które podejmują działania w interesie publicznym i realizują cele, wpływając na inne organizacje lub uczestników życia społeczno-gospodarczego, aby działali na rzecz realizacji zarówno ich własnych celów, jak i celów organizacji, których wpływowi są poddawani [Kozuch 2004].

Metodyka badań zastosowana w pracy

Generowanie teorii dotyczącej współdziałania i zdolności organizacji pozarządowych wymagało, ze względu na interdyscyplinarność problemu wyboru, określonej strategii badawczej czy inaczej – zastosowania odpowiedniego podejścia paradygmatycznego. Posiłkując się zdaniem P. Sztompki [2012], który, dostrzegając pluralizm teoretyczny socjologii, zachęca badaczy do wyboru i podporządkowania teorii a także metod problemowi badawczemu, zastosowano w monografii podobny mechanizm. Wykorzystano zaproponowane analogiczne podejście Ł. Sułkowskiego dla nauk o zarządzaniu, który zauważył, że *zarządzanie nie tworzy jednolitego paradygmatu, zespołu teorii i metodologii, lecz jest swoistą „dżunglą” różnych koncepcji* [2005: 97]. Stąd podstawowe założenie metodyczne w pracy wynika ze stosowania różnych koncepcji, podejść i metod badawczych. Wielowątkowość problemu badawczego, zainteresowanie i dorobek różnych dyscyplin naukowych zajmujących się organizacjami pozarządowymi i współdziałaniem międzyorganizacyjnym uprawnia do zastosowania wielości różnych sposobów widzenia świata tych organizacji.

Stąd rozważania w monografii powstały na podstawie szerokich studiów źródłowych dotyczących organizacji pozarządowych na świecie. Teoretyczne studia literatury światowej dotyczyły nie tylko opracowań z kręgu badaczy amerykańskich i zachodnioeuropejskich, ale także analizowano publikacje naukowców z krajów słabej rozwiniętych, gdzie problematyka współpracy organizacji pozarządowych ma nieco inny wymiar, z uwagi na złożoność problemów i potrzeb społecznych, jak również zdecydowanie inne uwarunkowania organizacyjne i zdolności organizacji oraz potencjalnych partnerów współpracy z sektora publicznego i prywatnego. Studia, podobnie jak problem badawczy, miały charakter interdyscyplinarny – poszukiwano odpowiedzi na pytania badawcze w publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu, socjologii, politologii i prawa.

Praca oparta jest także, zwłaszcza w obszarze rozważań nad współdziałaniem i zdolnościami polskich organizacji pozarządowych, na wnioskach płynących z różnorodnych empirycznych badań. Autorka monografii od 2004 roku prowadziła samodzielnie badania lub uczestniczyła w kilkunastu zarówno jakościowych, jak i ilościowych badaniach nad funkcjonowaniem organizacji pozarządowych, jak również nad ich procesami współpracy, przygotowywała także

aplikacyjne badania nad potencjałem organizacji pozarządowych. Stąd w pracy często odnośniki do opracowań powstałych na bazie empirycznych badań – prowadzonych bądź samodzielnie bądź w interdyscyplinarnych zespołach badawczych. W szczególności najczęściej odnoszono się poniżej omówionych badań i powstałych na ich podstawie opracowań.

I. Badania zrealizowane w ramach projektu NN115 123534 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2008–2011, zatytułowanego „Wewnątrzorganizacyjne warunki sprawnego współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych w środowisku lokalnym”. W 2010 roku przeprowadzono pogłębione badania o charakterze jakościowym w trzydziestu celowo wybranych organizacjach pozarządowych województwa małopolskiego zorientowanych na współdziałanie. Założono, że dla pełniejszego obrazu współpracy organizacji pozarządowych i publicznych należy zastosować zasadę triangulacji metod badawczych. Przeprowadzono wywiady pogłębione z członkami zarządów organizacji (*elite interviews*). Dokonano analizy dokumentów organizacyjnych oraz stron internetowych badanych organizacji, która miała na celu ustalenie podstawowych faktów organizacyjnych, jak również uzupełnienie obrazu procesów zachodzących w organizacji i zrozumienia wypowiedzi pochodzących z wywiadów. Analizie poddano statuty organizacji, regulaminy organizacyjne, dokumenty związane z realizowanymi projektami oraz udostępnione dokumenty potwierdzające współpracę z organizacjami publicznymi. Całościowa analiza zebranego materiału miała charakter jakościowy, czyli w sposób nieliczbowy interpretowano zebrany materiał badawczy. Poszukiwano określonych prawidłowości i dokonywano próby wyjaśnienia zjawisk organizacyjnych, zachodzących w ramach procesów współpracy organizacji pozarządowych i publicznych. Na podstawie wyników badań wstępnie zidentyfikowano wewnątrzorganizacyjne warunki współdziałania organizacji pozarządowych [Bogacz-Wojtanowska 2011a], które rozszerzono wnioskami płynącymi z badań innych autorów. Badania pozwoliły także na przygotowanie modelu procesów współpracy [Bogacz-Wojtanowska 2011c].

II. Badania zrealizowane przez Instytut Spraw Publicznych w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013, Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.4. Rozwój potencjału trzeciego sektora, Poddziałanie 5.4.1. Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora, nr wniosku WNA-POKL.05.04.01-00-002/09. Autorka w tych badaniach współtworzyła koncepcje badawcze, realizowała badania i była współautorką raportów końcowych [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010; Dudkiewicz i in. 2010; Matczak i in. 2011].

Przywoływane badania były podzielone na dwie części. Pierwsza obejmowała jakościowe badania na temat współpracy organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego w obszarze rozumienia standardów współpracy, jej pozytywnych i negatywnych cech, jak również organizacyjnych barier hamujących rozwój. Do ich realizacji wykorzystano dwie metody – pogłębione wywiady grupowe (FGI) oraz indywidualne wywiady swobodne (IDI) z kluczowymi reprezentantami zarówno organizacji pozarządowych, jak i jednostek samorządu terytorialnego. Zrealizowano w czerwcu/lipcu 2010 roku 8 wywiadów grupowych oraz 12 wywiadów indywidualnych z osobami kluczowymi ze strony sektora pozarządowego i administracji samorządowej. Druga część badań dotyczyła współpracy organizacji pozarządowych przy tworzeniu różnych rodzajów polityki publicznej w obszarze spraw społecznych i ochrony środowiska. W badaniach jakościowych zrealizowanych od listopada 2010 do lutego 2011 roku wykorzystano metodę warsztatów z elementami zogniskowanych wywiadów grupowych dla grup mieszanych (z udziałem przedstawicieli zarówno jednostek samorządu terytorialnego, jak i organizacji pozarządowych), w podziale na szczebel działania (gmina, powiat, województwo) i branżę (ochrona środowiska, sprawy społeczne), których zrealizowano jedenaście. Zrealizowano także trzydzieści jeden studiów przypadków, obejmujących analizę dokumentów (polityk) i wywiady z zaangażowanymi w ich tworzenie przedstawicielami samorządów i organizacji trzeciego sektora [Maczak i in. 2011].

Prezentowane badania pozwoliły na szersze rozpoznanie właściwych dla otoczenia organizacji pozarządowych warunków współpracy, czynników organizacyjnych, które mogą je facylitować lub utrudniać, wyjaśnienie niektórych form współdziałania, jak również pozwoliły na porównanie modeli współpracy, które szczegółowo zaprezentowano w pozdrodziale 4.3. monografii. Pozwoliły także wstępnie rozpoznać kwestię wartości i znaczenia współpracy dla organizacji pozarządowych.

III. W monografii wykorzystano także wnioski z badań zrealizowanych w ramach projektu „Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych”, które zostały przeprowadzone na przełomie lat 2009-2010 przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie w ramach Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej [Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych 2010: cz. I, cz. II]. Autorka monografii przygotowała całościową koncepcję badania potencjału małopolskich organizacji trzeciego sektora na reprezentatywnej grupie 408 małopolskich organizacji pozarządowych, zarówno o charakterze jakościowym (metodą wywiadów grupowych) oraz ilościowym (wywiady bezpośrednie). Pomimo regionalnego charakteru badań, empiryczna weryfikacja potencjału organizacji pozarządowych pozwoliła na wstępne opracowanie koncepcji zdolności

organizacji pozarządowych, która następnie została zweryfikowana i dopracowana dzięki porównaniom z zagranicznymi pracami w tym zakresie.

Dla prezentacji koncepcji zdolności organizacyjnych w monografii zastosowano metodę studiów przypadku, według rozumienia M. Burawoya, gdzie mają one służyć spójnemu wyjaśnieniu i modyfikacji tworzonej teorii [Babbie 2005: 320-321]. Dlatego po wstępnym sformułowaniu koncepcji zdolności organizacji pozarządowych, w latach 2010 i 2011 poszukiwano metodą studiów przypadku w polskich organizacjach pozarządowych przykładów konkretnych i wyróżnionych zdolności. Badania prowadzone w organizacjach polegały na wstępnej identyfikacji wyróżnionych zdolności w wybranych organizacjach pozarządowych (na podstawie wiedzy pozyskanej w innych badaniach), na pogłębionych wywiadach i analizie dokumentów organizacyjnych. Pozwoliło to na stworzenie empirycznych przykładów występowania konkretnych zdolności w organizacjach, a także na ostateczną weryfikację koncepcji zdolności organizacyjnych, która została zaprezentowana w podrozdziałach 3.2. i 3.3. monografii.

W celu zbudowania i wyjaśnienia teorii współdziałania oraz zdolności organizacji pozarządowych wykorzystano także szereg empirycznych opracowań polskich autorów, prezentujących zarówno jakościowe, jak i ilościowe wyniki badań, dotyczących w szczególności współdziałania organizacji pozarządowych, społecznej odpowiedzialności biznesu, rozwoju różnych form współpracy międzysektorowej oraz politycznych, prawnych, społecznych czy organizacyjnych uwarunkowań współdziałania.

ROZDZIAŁ I

TEORETYCZNE PROBLEMY WSPÓŁDZIAŁANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

1.1. Konceptualizacja współpracy organizacji pozarządowych

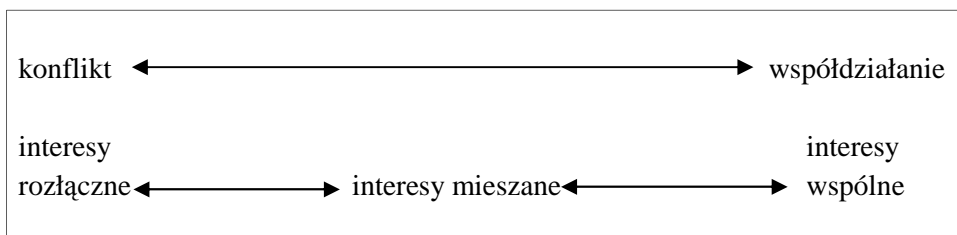
Terminologia i definicje

Systematyczne badania dotyczące współdziałania międzyorganizacyjnego prowadzone są od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku [Blomgren Bingham, O'Leary 2006: 161; Kapucu 2006: 206]. Współcześnie istnieje wiele koncepcji i sposobów postrzegania współpracy międzyorganizacyjnej. Powody takiego stanu są następujące: po pierwsze problemami współdziałania organizacyjnego zajmują się nie tylko nauki o zarządzaniu, ale właściwie wszystkie nauki społeczne; po drugie współdziałanie międzyorganizacyjne przybiera wiele form, jest uzależnione od różnych czynników, związanych zarówno z otoczeniem współpracujących organizacji, jak i wynikających z cech oraz zachowań organizacji, czyli mających charakter wewnątrzorganizacyjny. Dowodzi tego przede wszystkim wielość nazw odnoszących się do współdziałania wprowadzonych w naukach społecznych, w tym naukach o zarządzaniu. Teoria współpracy, jak dowodzi C. Huxam [2003], rozwija się wraz z użyciem takich terminów, jak partnerstwo, alians, współpraca, kooperacja, sieć czy międzyorganizacyjne relacje.

Potoczne rozumienie współdziałania to wspólna praca, działanie z kimś, pomaganie komuś w konkretnej działalności. Naukowe podejście do współdziałania pozwala spojrzeć na nie jako na różnego rodzaju powiązania jednostek i grup społecznych tworzone, aby osiągnąć określony cel [Kožuch 2007: 205]. Działanie to zachowanie wyposażone w znaczenie [Sztompka 2012: 60]. Stąd współdziałanie to takie działanie, które, po pierwsze, jest wspólne, czyli dotyczy co najmniej dwóch podmiotów, po drugie, którego sens dostrzegają obie strony działające. Prakseologiczna teoria organizacji wprowadziła na grunt nauk o zarządzaniu pojęcie kooperacji jako działania wielopodmiotowego, w którym każdy z uczestników liczy się z poczynaniami innych, jednocześnie kooperacja może mieć dwie formy wynikające ze zgodności celów: pozytywną, czyli współdziałanie, oraz negatywną, czyli walkę, charakteryzującą się niezgodno-

ścią celów [Pszczółowski 1978: 106]. Formą kooperacji w świetle teorii prakseologicznej jest także współzawodnictwo, które posiada zarówno cechy kooperacji pozytywnej, jak i negatywnej. Podejście prakseologiczne można uzupełnić podejściem J. Covey i L. Browna [2007], podkreślających kwestię konfliktowych lub wspólnych interesów organizacji, przy czym określenie interesy należy rozumieć jako pewne przedmioty i stany rzeczy, których osiągnięcie organizacje uważają za cenne i pożądane, dla których mobilizują swoją aktywność i zasoby [Szczepański 1970: 343]. Z tego względu interesy co najmniej dwóch organizacji można przedstawić jako kontinuum, począwszy od interesów wysoce konfliktowych – niezgodnych, po interesy wysoce zbieżne – wspólne. Pomiedzy nimi występuje często kombinacja zarazem zbieżnych i konfliktowych interesów (zob. rysunek 1). Interesy wspólne oznaczają współdziałanie, interesy niezgodne – konflikt [Covey, Brown 2007].

Rys. 1. Kontinuum od konfliktu po wspólne interesy organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Covey, Brown [2007].

Współdziałanie (*cooperation*) jest rozumiane jako kooperacja pozytywna, czyli wielopodmiotowe działanie i wzajemna pomoc w realizacji wspólnych celów [Pszczółowski 1978: 273]. Z kolei współpraca może być uznana za pojęcie nieco węższe – oznaczające wspólną pracę, skoordynowane wykonywanie zadań częściowych, które wynikają z podziału pracy. W tym opracowaniu współpraca i współdziałanie traktowane są jako synonimy pewnych typów relacji między organizacjami. Relacje są uznawane tutaj za pojęcie pierwotne, jakąkolwiek zależność, związek zachodzący pomiędzy organizacjami, a w szczególności jako tworzenie więzi międzyorganizacyjnych.

Przenosząc analizę pojęcia współdziałania na współpracę organizacji pozarządowych, należy w sposób szczególny przyjrzeć się jej z perspektywy działań społecznych. Rozumiane są one jako takie, które biorą pod uwagę aktualne lub możliwe reakcje innych organizacji i według nich kształtujące przebieg własnych działań [Sztompka 2012: 67]. Organizacje pozarządowe, decydując się na współpracę z organizacjami publicznymi czy prywatnymi, wybierają partnera w taki sposób, aby współpraca przyniosła korzyści. Szukają więc sygnałów wy-

syłanych przez potencjalnych kooperantów. Sygnałem tym jest na przykład prawny przymus współpracy z organizacją pozarządową, obecny w systemach prawnych niektórych państw. Ogłoszenie konkursu na realizację zadania publicznego i szukanie partnerów do projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej to sygnały dla organizacji pozarządowej, że organizacja publiczna chce współpracować. Wzmacnia je wiedza na temat konkretnych obowiązków w relacjach z organizacjami pozarządowymi – duża część organizacji publicznych ma obowiązek współpracować. Zdecydowanie słabiej w tym kontekście wygląda sygnał płynący z sektora prywatnego – tutaj poszukiwanie potencjalnej współpracującej organizacji może być zdecydowanie trudniejsze – organizacja pozarządowa musi ten sygnał po prostu wychwycić, a nie jest on wzmocniony prawnymi uwarunkowaniami, tylko wolą organizacji prywatnych. W sukurs organizacjom pozarządowym szukającym partnera biznesowego przychodzą trendy i koncepcje związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu – firmy społecznie odpowiedzialne lub deklarujące społeczną odpowiedzialność mogą być w orbicie zainteresowań. Na poziomie lokalnym może to być przedsiębiorstwo funkcjonujące w nieformalnych sieciach powiązań organizacji pozarządowych. Jak pokazują badania, ta reguła czy kwestia inicjacji współpracy organizacji pozarządowych jest niezmiernie istotna [Bogacz-Wojtanowska 2007a, 2007b]. W kontekście działań społecznych, współpraca jest więc działaniem racjonalnym – organizacja pozarządowa, podejmując się współpracy, wykonuje rachunek nakładów, które musi ponieść, by osiągnąć zamierzone korzyści.

Warto zauważyć różnice w zakresie użycia w Polsce i na świecie terminów: współpraca, współdziałanie. Literatura przedmiotu ukazuje różne rozumienie pojęć: współdziałanie, współpraca, kooperacja i koordynacja. W Polsce nie używamy na przykład bezpośredniego tłumaczenia angielskiego słowa *collaboration*, które bardzo często występuje w zagranicznych opracowaniach. Kolaboracja ma bowiem w języku polskim negatywną konotację i oznacza współdziałanie z wrogiem. W niektórych opracowaniach *collaboration* jest tożsame z współdziałaniem czy współpracą, a w innych uznaje się je jako najbardziej rozwiniętą formę współpracy – w Polsce synonimem tego pojęcia będzie partnerstwo. I tak dla A. Najama [2000] współpraca oznacza wspólną pracę, zaś kooperacja to wspólne działanie, co zdaniem tego autora wskazuje na przesadne poszukiwanie różnicy między tymi pojęciami. S. Coleman Selden, J. Sowa, J. Sandfort [2006: 412] zwracają uwagę, że kooperacja oznacza bardziej nieformalne relacje, oparte na osobistych kontaktach menadżerów i członków organizacji pozarządowych. Współpraca (*collaboration*) to dzielenie zasobów, władzy i korzyści. Zachodzi wtedy, gdy mamy do czynienia z integracją ludzi współpracujących organizacji, wspólnym planowaniem i realizowaniem niektórych zadań. Natomiast koordynacja to wzajemne relacje gdzieś pomiędzy – oznacza

wysiłki organizacji zmierzające do kalibrowania własnych działań – organizacje pozostają niezależne, jednak próbują wzajemnie dostosowywać działania, by móc realizować wspólne cele. Z kolei R. S. Fosler [2001], podobnie jak polscy prakseologowie, uznaje, że współdziałanie (*collaboration*) jest formą kooperacji oznaczającą świadomą, wspólną pracę dwóch podmiotów dla osiągnięcia wspólnie uzgodnionych celów, których nie udałoby się zrealizować w pojedynkę. Tym różni się od innych form kooperacji, według R. S. Foslera, że oznacza świadome wspólne działanie, które nie jest zwykle podejmowane we współpracy. Z kolei koordynacja to bardziej forma świadomej kooperacji wewnątrz organizacji, gdzie współpraca pomiędzy komórkami organizacyjnymi jest oczekiwana lub naturalna. Warto zwrócić uwagę, że R. S. Fosler współdziałanie traktuje także jako możliwą znowę, czyli uznaje współdziałanie jako współpracę z wrogiem, co jest bliskie polskiemu rozumieniu słowa kolaboracja. Współdziałanie jest czymś więcej niż milcząca, jak twierdzi R. S. Fosler, kooperacją, gdzie podmioty mogą funkcjonować obok siebie i uzupełniać swoje działania, ale właściwie nie wiedzieć nic o swoim istnieniu. Jednocześnie jest czymś mniej niż autorytarny przymus koordynacji. Oznacza w szczególności większe zaangażowanie organizacji, planowanie wspólnych działań, porozumienie w sferze celów, strategii i programów, jak również wzajemne zaangażowanie zasobów i zdolności, dzielenie ryzyka, odpowiedzialności i czerpanych korzyści [2001: 19]. Stąd pojęcie współdziałania (*collaboration*) jest tożsame dla S. R. Foslera z pojęciami: partnerstwo i alians. W takim ujęciu współdziałanie wymaga podejmowania świadomych decyzji oraz posiadania określonych zdolności ułatwiających tego typu aktywność.

Jeszcze inaczej analizuje pojęcia C. Parkinson [2006: 4], która kooperację uznaje za relację nieformalną, krótkotrwałą, z niezbyt intensywnymi kontaktami międzyorganizacyjnymi, gdzie każdy partner podejmuje decyzje autonomicznie i bez uzgodnienia, z niewielkim ryzykiem, bo następuje tylko wymiana informacji, a nie innych zasobów. Natomiast współdziałanie jest formalne, długotrwałe, z umiarkowanymi kontaktami, z podziałem ról i odpowiedzialności między partnerami, pewne decyzje nie są już autonomiczne i muszą być koordynowane, istnieje konieczność osiągania konsensusu, ryzyko zostaje podjęte, bo organizacje angażują swoje zasoby. C. Parkinson zauważa także konsekwencje intensywności wzajemnych relacji: od kooperacji, poprzez współdziałanie (*collaboration*) aż po integrację, czyli wspólne powołanie nowej struktury. Często przywoływani w literaturze przedmiotu P. W. Mattessich, M. Murray-Close i B. R. Monsey [2001: 60] kooperację uznają także za mniej formalny rodzaj relacji międzyorganizacyjnych, koordynację za bardziej formalne relacje, natomiast współdziałanie (*collaboration*) za najbardziej rozwiniętą poziom więzi międzyorganizacyjnych, często oznaczający także powstawanie nowych organizacji.

W tej monografii, jak już wyżej wspomniano, przyjęto wymienne stosowanie pojęć: współdziałanie i współpraca, z kolei pojęcie partnerstwa oznacza najbardziej rozwiniętą formę współpracy, tożsamą z angielskim terminem *collaboration*. Pojęcie i rozumienie partnerstwa opisano szerzej w dalszych rozdziałach pracy.

Sposoby rozumienia współpracy organizacji pozarządowych

Dotychczasowe badania nad współpracą organizacji pozarządowych pozwalają dostrzec, że konfuzja terminologiczna jest kontynuowana na poziomie zrozumienia, czym jest współdziałanie organizacji pozarządowych. Okazuje się bowiem, że badacze różnie rozumieją pojęcie współdziałania w zależności nie tylko od uprawianej dyscypliny naukowej, ale także od sposobu rozumienia tego fenomenu.

Współdziałanie jest rozumiane jako specyficzny typ relacji między co najmniej dwiema organizacjami, relacji wzajemnie korzystnych, zdefiniowanych, zorientowanych na osiągnięcie wspólnych celów [Mattessich, Murray-Close, Monsey 2001: 59]. Z tej perspektywy współdziałanie jest więc związkiem czy zależnością między organizacją pozarządową a inną organizacją. Istniejące w ramach tych relacji interakcje międzyorganizacyjne mogą być okazjonalne lub regularne i względnie trwałe. Jeśli przybierają tę drugą postać, to mają charakter sprzężeń międzyorganizacyjnych [Pszczółowski 1978: 270]. Relacje mogą mieć charakter formalny lub nieformalny, wymagają minimalnego porozumienia co do wzajemnych kontaktów i celów, a także dzielenia odpowiedzialności za powodzenie wspólnych działań, powodują zmiany w strukturach organizacyjnych i podział władzy w ramach obszarów współpracy oraz prowadzą do dzielenia zasobów i korzyści wynikających ze wzajemnych relacji [Parkinson 2006].

Współpracę częściej jednak rozumie się jako proces, a nie strukturę lub rezultat [Bedwell i in. 2012: 129]. Proces, dzięki któremu organizacje poszukują wspólnego rozwiązania problemu, jaki nie byłby rozwiązany samodzielnie przez organizację pozarządową [Sink 1998: 1188]. Wymaga on wspólnego, dobrowolnego działania i uczestnictwa niezależnych podmiotów, które podejmują autonomiczne decyzje (nawet w sytuacji, gdy organizacje zgodziły się wcześniej na określone reguły działania i wspólne cele). Proces ten jest skierowany na osiągnięcie celów mających charakter transformacyjny, jak również ma przynieść poprawę zdolności organizacyjnych [Wood, Gray 1991]. W charakterystyce procesu współpracy zwraca się uwagę na jego następujące elementy:

- gotowość organizacji do współpracy, przejawiającą się skłonnością do realizacji własnych i wspólnych interesów z inną organizacją [Das, Teng 1988], czyli posiadanie zdolności wychodzenia poza własne interesy i wynikające z nich cele,

- konieczność facylitacji i operacjonalizacji [Agranoff 2006],
- interakcyjność polegającą nie tylko na wspólnych interesach, ale negocjowaniu wspólnych norm, zasad i sposobów działania w obszarze objętym współpracą [Wood, Gray 1991],
- zmienność – interesy organizacji mogą się zmieniać w trakcie procesów współpracy, co wymaga stałej komunikacji dla osiągnięcia trwałych korzyści i satysfakcji,
- utrzymanie stałej autonomii współpracujących organizacji (ewentualnie proces współpracy może prowadzić do integracji organizacji).

W tym rozumieniu współdziałanie wyrasta z interakcji międzyorganizacyjnych i stale podlega ewolucji i zmianie. Postrzeganie współdziałania jako procesu pozwala na uchwycenie dynamiki wzajemnych relacji międzyorganizacyjnych. Perspektywa ta umożliwi wskazanie, że procesy współpracy można wyraźnie wyodrębnić w działaniach organizacji pozarządowych podobnie jak zarządzanie finansami, opracowanie strategii, rekrutację i szkolenie pracowników czy wolontariuszy itd. W tym ujęciu współpraca organizacji pozarządowych z innymi organizacjami oznacza szereg czynności i działań wykonywanych kolejno z założeniem, że każde z nich wnosi określoną wartość do całego procesu i nie jest działaniem niepotrzebnym, powtórzonym czy pozorowanym [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 116]. Na wspomniany szereg czynności może składać się negocjowanie celów, wspólna realizacja działań, ewaluacja wyników itd. [O’Looney 1994: 62]. W tymże rozumieniu współpraca organizacji pozarządowych oznacza takie wspólne działanie, gdzie misje organizacji się przecinają, a łączenie zasobów prowadzi do większej sprawności i skuteczności w świadczeniu usług dla klientów organizacji.

Współpracę można rozumieć także jako strategię działania organizacji pozarządowej, która zapewnia wzrost sprawności i skuteczności organizacji. Współpraca pozwala na unikanie redundancji w działaniach, zapobiega konkurencji w trzecim sektorze o środki finansowe i klientów, pozwala na wykorzystywanie pojawiających się okazji. Pozwala także na rozwój rzeczniczej roli organizacji pozarządowej [Eschenfelder 2010: 406]. Jeśli traktujemy współdziałanie organizacji trzeciego sektora jako strategię, oznacza to, że jest ona dokonaniem pewnego świadomego wyboru i podjęciem określonych działań [Kostera 2010: 23]. Oznacza to także, że decyzje dotyczące współpracy organizacji pozarządowej mają swoje konsekwencje, z którymi organizacja powinna się liczyć. I tak na przykład decyzja o niepodejmowaniu współpracy z innymi organizacjami trzeciego sektora może powodować alienację organizacji i brak możliwości kształtowania tzw. głosu sektora na poziomie czy to lokalnym, czy regionalnym.

Atrybuty współpracy organizacji pozarządowych

Spojrzenie na współpracę organizacji pozarządowych z innymi organizacjami umożliwia wyróżnienie istotnych atrybutów tej współpracy, które pozwalają na szerszą charakterystykę aktywności podmiotów w ramach współpracy. Wyróżnione cechy współpracy są zmienne i wyznaczają charakter wzajemnych relacji.

Przede wszystkim współpraca wymaga wzajemności – nie może do niej dojść, gdy angażuje się tylko jedna organizacja [Bedwell i in. 2012: 134]. Współpraca wymaga aktywności i obustronnego zaangażowania. Oczywiście poziom tego zaangażowania może być różny, w zależności od celów i potencjalnych korzyści, które chce osiągnąć organizacja. Tu dochodzimy do kolejnego atrybutu współpracy, czyli poziomu zaangażowania [Austin 2000; Bogacz-Wojtanowska 2008, 2011a; Bedwell i in. 2012: 134]. Analizując poziom zaangażowania we współpracę organizacji pozarządowych, należy zacząć od podstawowych relacji wynikających tylko z zasad i norm prawnych (np. obowiązek przedstawienia sprawozdania finansowego właściwej organizacji publicznej), które bardziej się nie rozwijają. W relacjach z sektorem komercyjnym czy pozarządowym nie ma zwykle przymusu prawnego, jaki może występować w przypadku relacji z sektorem publicznym. Stąd, jeśli nie ma żadnych relacji, to w efekcie nie możemy mówić o współpracy. Relacji wynikających tylko z obowiązku prawnego niektórzy badacze nie chcą nazywać współpracą, tylko przymusem albo delegowaniem pracy [Bedwell i in. 2012: 134].

Na przeciwnym biegunie sytuuje się współpraca, którą można określić jako silną i uzależniającą. Powiązania pomiędzy organizacjami są na tyle mocne, że organizacja pozarządowa uwzględnia w strategiach działania partnera. W konsekwencji mogą powodować zarówno korzyści dla organizacji (m.in.: stałe źródła finansowania działań, pozyskiwanie wiedzy i kształtowanie zdolności organizacyjnych), jak i osłabienie organizacji pozarządowych, które nie jest oczywiście celem współpracy, ale wynika z silnego zaangażowania ze względu na możliwości pozyskania stałych źródeł finansowania. Zaangażowane relacje z sektorem publicznym mogą skutkować tym, co L. M. Salamon [2001] nazwał „naturalnym przedłużeniem” organizacji publicznych. W konsekwencji może to doprowadzić do utraty tożsamości organizacyjnej, kooptacji lub hybrydyzacji organizacji pozarządowych, które szerzej zostaną opisane na końcu tego rozdziału.

Jeszcze jednym przykładem są relacje współmierne [Bogacz-Wojtanowska 2007b], określane także jako partnerstwo. Organizacja pozarządowa i kooperująca z nią organizacja publiczna czy prywatna uzyskują w nich korzyści ze współdziałania, w efekcie powiększając zestaw oferowanych usług. Organizacje

partnerskie wpływają wzajemnie na realizowane strategie działania w ramach określonych przez siebie zbieżnych celów. W tym typie relacji konieczne jest pełne obustronne zaangażowanie. Współmierne relacje różnią się od tych, które nazwano powyżej uzależniającymi, przede wszystkim wpływem na decyzje i cel współpracy. W przypadku partnerstwa organizacja pozarządowa niezmiennie przez cały okres jej trwania posiada wpływ na osiągnięte cele współpracy, pozostaje niezależna, wpływ na strategię działania jest obustronny, a natężenie wzajemnych relacji może być różne w zależności od potrzeb. Kluczem jest tutaj utrzymywana niezależność obu kooperantów, pomimo wpływu na własne strategie działania.

Istotnym atrybutem współpracy może być jej stopniowalność lub fazowość [Frey, Lohmeier, Lee, Tollefson 2006]. Współpraca organizacji pozarządowych rozpoczyna się często jako budowanie sieci porozumień – jest to faza sieciowa. Charakteryzuje się ona nieformalnymi kontaktami i sporadyczną wymianą informacji. Sieci te mogą przekształcać się w fazę kooperacyjną, gdzie następuje stałe dzielenie się informacjami, pojawia się stopniowy podział ról i zadań oraz stopniowa formalizacja, zwłaszcza w sferze kontaktów. W kolejnej fazie, którą można nazwać koordynacyjną, pojawia się dzielenie się informacjami i zasobami, role we współdziałaniu zostają zdefiniowane, jak również pewne decyzje są podejmowane wspólnie. Kolejną fazę, zwaną koalicyjną, cechuje zwiększona intensywność wymiany zasobów i idei, współpracujące organizacje wspólnie podejmują decyzje i mają jednakowy głos. I wreszcie faza końcowa, którą można nazwać partnerską¹, gdzie występuje wysoki poziom zaufania między organizacjami, konsensus w ustalaniu i realizacji celów współpracy. Warto zauważyć, że organizacja pozarządowa może nie pasować do każdej fazy współpracy, może zarówno cofać się, jak i rozwijać w swoich relacjach, przechodząc lub wracając od fazy do fazy. Charakterystykę poszczególnych faz współpracy prezentuje tabela 1.

Inną fazowość w ramach współpracy, rozumianej jako proces, dostrzegają badacze amerykańscy E. Taylor-Powell, B. Rossing, J. Geran [1998: 4-5]. Podkreślają, że współpraca rozwija się od komunikacji – czyli wymiany informacji, często nieformalnej, bez zdefiniowanych celów, form wspólnego działania. Typowym przykładem tej fazy jest sieć wymiany informacji. Następnie organizacje pozarządowe mogą przejść do fazy współudziału (*contribution*), polegającej na nieformalnej komunikacji, wzajemnym wspieraniu się w pozyskiwaniu zasobów i realizacji niezależnych celów organizacji. Struktury w ramach współudziału są

¹ W angielskiej literaturze przedmiotu najczęściej pojawia w tym miejscu pojęcie kolaboracji, co, jak wyżej wyjaśniono, w Polsce nie wydaje się właściwe. Współpracę należy tu zatem rozumieć jako partnerstwo.

budowane ad hoc, tymczasowo i sporadycznie, organizacje mogą spotykać się incydentalnie, wymieniając wolontariuszy czy pracowników, a także zasoby (w szczególności wiedzę). Kolejną fazą współpracy to koordynacja, gdzie organizacje z zamysłem, często w sposób sformalizowany, realizują wspólne cele, często mające charakter długofalowy. Oznacza to dzielenie się zasobami, ponoszenie ryzyka i odnoszenie korzyści. Struktury współpracy podlegają formalizacji, jednakże decyzje nadal zapadają osobno w obu organizacjach. Następną fazą współpracy jest kooperacja – organizacje planują, negocjują wspólne działania, role i korzystanie z zasobów dla osiągnięcia obopólnych korzyści. Każda strona współpracy zachowuje tożsamość – kluczem nie jest formalizm relacji czy trwałość, lecz wspólne interesy i cele oraz koincydencyjne podejmowanie decyzji. I wreszcie najbardziej rozwinięta faza współpracy – partnerstwo (*collaboration*) – polega na wspólnym poszukiwaniu i realizacji rozwiązań wykraczających poza misje poszczególnych organizacji – powstają wspólne misje, plany, działania, zasoby, ryzyko i usługi. Działania mają charakter długofalowy.

Tab. 1. Charakterystyka faz współpracy organizacji pozarządowych

	Faza sieciowa	Faza kooperacyjna	Faza koordynacyjna	Faza koalicyjna	Faza partnerska
Cechy	<ul style="list-style-type: none"> • kontakty nieformalne • sporadyczna komunikacja • niezależne decyzje 	<ul style="list-style-type: none"> • dzielenie się informacją • stopniowy podział ról, • formalizacja komunikacji • niezależne decyzje 	<ul style="list-style-type: none"> • dzielenie się informacją i zasobami • definiowanie ról • częsta komunikacja • część decyzji podejmowana wspólnie 	<ul style="list-style-type: none"> • dzielenie się ideami i zasobami • częsta i priorytetowa komunikacja • decyzje podejmowane wspólnie (każdy ma prawo głosu) 	<ul style="list-style-type: none"> • wzajemne zaufanie • powstanie nowego wspólnego systemu • konsensus w podejmowaniu wspólnych decyzji i celów współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Frey, Lohmeier, Lee, Tollefson [2006].

Spojrzenie na współpracę jako proces, wyróżnienie faz współdziałania, pomimo różnych, przyjętych przez badaczy terminów określających zarówno samą współpracę, jak i jej poszczególne fazy, pozwala na stwierdzenie, że ma ona charakter zmienny. Prócz zmienności współpracy, warto zwrócić także uwagę, na jej rozszerzający się charakter – stąd używana w literaturze przedmiotu metafora rozkładanego parasola, jako sposobu na uchwycenie fenomenu współpracy organizacji pozarządowych – nie da się od razu stworzyć partnerstwa, relacje

międzyorganizacyjne mogą się rozwijać szybciej lub wolniej, ale wymagają określonego czasu, zaufania i wzajemnego zrozumienia.

Kolejnym atrybutem współpracy jest poziom formalizacji [Iyer 2003: 47]. W uproszczeniu można wyróżnić współpracę formalną i nieformalną. Pierwszą scharakteryzować należy dwójako, jako współpracę potwierdzoną podpisaną umową lub porozumieniem współpracujących organizacji, jak również taką, która jest skutkiem przepisów prawa. Przykładem współpracy formalnej może być zlecenie realizacji zadania publicznego organizacji pozarządowej, podpisanie umowy sponsorskiej z przedsiębiorstwem czy podpisanie umowy na realizację projektu z inną organizacją pozarządową. Ze współpracą nieformalną mamy do czynienia wtedy, gdy organizacje współdziałają ze sobą, lecz wiąże je tylko układ nieformalny, czyli niepisana, ustna umowa. Często opiera się ona na kontaktach nieformalnych, zwykle jest charakterystyczna dla lokalnych układów społeczno-gospodarczych, na przykład gmin [Bogacz-Wojtanowska 2007a, 2007b]. Stopień formalizacji może być różny – umowy mogą różnić się językiem, długością, specyfikacją i obszarem aktywności. Badania prowadzone w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wykazały, że umowy niektórych organizacji pozarządowych podpisywane z sektorem publicznym były zdecydowanie dłuższe i bardziej skomplikowane niż te, które organizacje podpisywały z innymi organizacjami w ramach trzeciego sektora [Milne, Iyer, Gooding-Williams 1996: 203-215]. Z kolei inne badania wykazują, że małe organizacje pozarządowe mają zwykle skłonność do nieformalnej współpracy [Duque-Zuluaga, Schneider 2008: 25-47]. Decyzja organizacji pozarządowej o sformalizowaniu relacji może wynikać z kilku przyczyn. Po pierwsze z braku zaufania do potencjalnego kooperanta, który może nie wypełniać warunków umów ustnych. Po drugie wymogi uruchomienia niektórych form współpracy powodują konieczność zapisania formalnych porozumień. Warto zauważyć, że badacze poszukują związku pomiędzy niską formalizacją współpracy i kwestią odpowiedzialności, zwłaszcza w przypadku współpracy organizacji pozarządowych i publicznych. W świetle badań nie ma dowodów na to, że niska formalizacja oznacza mniejszą odpowiedzialność organizacji pozarządowych za założone cele współpracy – w grę mogą tutaj wchodzić inne czynniki, wzmacniające poziom odpowiedzialności – zaufanie, kultura organizacji czy wspólnota celów [Gazley 2008: 141-154].

Kolejną cechą współpracy jest rodzaj osiąganych celów przy współpracy. Można wyróżnić współdziałanie, które jest oparte o szeroko zdefiniowane cele, które chce osiągnąć organizacja pozarządowa albo takie, które są szczegółowo i konkretnie wypracowane, sformalizowane ze współpracującą organizacją. Uszczegółowienie celów współpracy jest często pochodną zgodności celów współpracujących organizacji – im większa zgodność (kompatybilność) organi-

zacji w sferze misji i celów organizacyjnych, tym łatwiej określić specyficzne i dokładne cele współdziałania [Iyer 2003: 48]. Problem może się pojawić, gdy organizacje uzgodnią wspólne cele współpracy, będą jednak one niezgodne z ich rzeczywistymi motywami, co może skutkować chęcią zmiany celów współpracy w trakcie jej trwania i doprowadzić do zerwania porozumienia. Zdarza się, że w trakcie współdziałania organizacje mogą zmieniać cele swoich porozumień, zwłaszcza w przypadku długotrwałej współpracy.

Dla osiągnięcia założonych celów, organizacje pozarządowe mogą podejmować współpracę, której cele mają charakter przeciwdziałający lub też zaradczy (reaktywny) – mamy z nimi do czynienia wtedy, gdy współdziałanie jest próbą rozwiązania problemu nurtującego dany obszar życia społecznego. Współpraca może mieć także charakter zapobiegawczy (aktywny) – wówczas jest nawiązywana przez trzeci sektor, aby nie dopuścić do pojawienia się pewnego zjawiska, które mogłoby mieć negatywne skutki dla układu społeczno-gospodarczego [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 25]. Rodzaj współpracy, jej aktywność lub proaktywność przede wszystkim zależy od tego, jakie cele i jakie strategie działania posiadają organizacje pozarządowe, podejmujące się ich realizacji z innymi organizacjami.

Współpracę organizacji pozarządowych określają jej ramy czasowe. Ze względu na czas trwania wyróżnia się współpracę [Bogacz-Wojtanowska 2007a, 2011a]:

- stałą – najczęściej wymuszoną przepisami prawnymi,
- średniookresową – zaplanowaną na okres dłuższy niż rok, najczęściej na trzy lata,
- krótkotrwałą – podejmowaną zwykle na rok lub na czas trwania jakiegoś projektu.

Średniookresowa lub stała współpraca zwykle jest korzystna i pożądana przez organizacje pozarządowe, bywa jednak trudna do osiągnięcia. Porozumienia rzadko mają charakter stały, w szczególności z organizacjami publicznymi, najczęściej dominuje współpraca krótkotrwała, wynikająca z realizacji określonego projektu lub funkcjonująca w ramach rocznego planu. Często po jego zakończeniu współdziałanie nie jest kontynuowane, co może skutkować marnotrawstwem osiągniętych wyników.

Krótkoterminowa współpraca jest zawierana najczęściej dla konkretnych i dobrze określonych celów, natomiast współpraca długoterminowa i stała może mieć cele ogólne i niedookreślone [Iyer 2003: 48].

Należy dodać, że czynnik czasu jest także brany pod uwagę we współpracy organizacji pozarządowych i publicznych w sytuacjach tworzenia struktur współpracy oraz jej instytucjonalizacji. Silna presja czasu w powiązaniu z ko-

niecznością współdziałania tych dwóch typów organizacji powoduje tworzenie fluktuacyjnych form współpracy i podejmowanie działań ad hoc. Z kolei brak napięć czasowych w powiązaniu z koniecznością współdziałania powoduje powstawanie lepiej zaplanowanych i bardziej sformalizowanych form współpracy [Benini 1999: 38-39].

Kolejnym istotnym atrybutem współpracy jest angażowanie zasobów finansowych organizacji współdziałających. Stąd można wyróżnić współpracę z wykorzystaniem zasobów finansowych (w szczególności środków publicznych) oraz współpracę nieangażującą zasobów finansowych, z zastrzeżeniem, że każda działalność organizacji ma określone koszty. W literaturze przedmiotu funkcjonuje klasyfikacja współpracy publiczno-pozarządowej w postaci określeń form finansowych i pozafinansowych, choć trudno ją do końca uznać za precyzyjną. Badania pokazują, że angażowanie środków publicznych we współpracę oraz wykorzystywanie form współpracy bez angażowania środków publicznych są równie pożądane przez organizacje [Bogacz-Wojtanowska 2006b: 35]. Często współlistnieją, są współzależne i dlatego rzadko się je rozdziela. Dla współpracy wykorzystującej środki finansowe kluczowy jest kontrakt – w przypadku polskich warunków prawnych oznacza zlecenie wykonania zadania publicznego (w formie powierzania ich wykonania lub wspierania). Może też być umowa na realizację projektu i udzielanie pożyczek, gwarancji i poręczeń (szerzej o tych formach współpracy w rozdziale drugim niniejszej monografii). Współpraca o charakterze pozafinansowym najczęściej jest rozumiana jako obszar dialogu obywatelskiego, w ramach którego organizacja pozarządowa i publiczna wymieniają się informacjami, opiniami czy budują zespoły doradcze, inicjatywne i konsultacyjne [Rymsza 2007b; Makowski 2008b; Misztal 2011].

Współpraca organizacji pozarządowych może mieć charakter jawny lub ukryty. Jawny charakter ma zazwyczaj współpraca z organizacjami publicznymi i pozarządowymi, z kolei współpraca z organizacjami prywatnymi może przybierać ukryty charakter – na przykład w formie donacji od przedsiębiorstw, które nie chcą upubliczniania tej informacji. Niejawność współpracy może być problemem dla organizacji pozarządowej, zwłaszcza w sytuacji presji otoczenia organizacji na transparentność i jawność działania. Ukryte porozumienia mogą istotnie wpływać na reputację organizacji pozarządowych, zwłaszcza w sytuacji niepowodzenia współpracy.

Współpracę można podzielić także na horyzontalną (poziomą), wertykalną (pionową) i osmotyczną [Starnes 2001]. Charakter poziomy ma współpraca, którą podejmują organizacje pozarządowe z innymi organizacjami świadczącymi komplementarne lub konkurencyjne usługi. Pierwszy typ horyzontalnej współpracy może być związany z obszarem aktywności kooperujących organizacji i mieć charakter lokalny, regionalny, krajowy czy międzynarodowy. Może

to być na przykład wykonywanie usług przez organizację pozarządową na zlecenie lokalnej organizacji publicznej, porozumienie regionalnych partnerstw międzysektorowych czy społeczny alians ogólnokrajowej organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwem działającym w całym kraju. Można także wyróżnić współpracę o charakterze poziomym, opartą na wspólnym projektowaniu i realizacji usług (zwaną produktową lub usługową), jak również współpracę inwestycyjną, w ramach której organizacje pozarządowe inwestują swój kapitał i godzą się ponosić ryzyko wspólnie z partnerami, na przykład biznesowymi (*venture capital* i spółki *joint venture*). Istnieje także współpraca promocyjna, gdy organizacja pozarządowa współpracuje z inną organizacją, aby propagować i wspierać jej aktywność, usługi czy produkty dla wspólnych korzyści. Przykładem na polskim gruncie może być aktywność firmy Danone, która wspomaga działania Banku Żywności. Horyzontalną postać mają także sieci wymiany informacji między organizacjami pozarządowymi, które nie przekształcają się w bardziej formalne porozumienia, jak również zrzeszenia, porozumienia czy związki organizacji pozarządowych, które łączy obszar działania, współpracujące dla wywierania większego wpływu na otoczenie prawne czy polityczne lub kreowania etycznych standardów działania. Mogą mieć charakter mniej lub bardziej formalnych porozumień, a nawet przybierać postać nowych organizacji mających reprezentować wszystkich uczestników sieci.

Współpraca międzyorganizacyjna może przybierać także postać wertykalną (pionową), gdzie organizacje pozarządowe współpracują z innymi organizacjami w ramach realizacji działań statutowych. Chodzi tutaj o współpracę z organizacyjnymi donatorami, prywatnymi darczyńcami, pracownikami organizacji publicznych przysyłającymi klientów do organizacji pozarządowych, dostawcami sprzętu. Wertykalna współpraca tym się różni od horyzontalnej, że ma charakter naturalny, wynika z realizacji podstawowych procesów organizacyjnych – na przykład świadczenia usług dla osób bezdomnych, dla których trzeba pozyskać środki od darczyńców, zakupić leki od dostawców, pozyskać informacje od pracowników socjalnych itp. Taka współpraca ma charakter dostawczy. Pionowe relacje wiążą także organizacje pozarządowe z regulatorami ich działania – organizacjami publicznymi czy agencjami certyfikującymi ich usługi.

Współpraca organizacji pozarządowych może mieć także charakter osmotyczny – czyli dotyczyć relacji z organizacjami, które nie są komplementarne ani konkurencyjne [Starnes 2001]. Chodzi tutaj o relacje oparte na *outsourcingu*, takie jak świadczenie usług prawnych przez kancelarie adwokackie, obsługa księgową przez biura rachunkowe czy wykonywanie badań marketingowych przez wyspecjalizowane firmy. Osmotyczny charakter ma także współpraca z organizacjami, które ułatwiają realizację funkcji i zadań organizacji – na przykład współpraca logistyczna z organizacją dostarczającą określone produkty lub

współpraca z przedsiębiorstwem pomagającym organizacji pozarządowej inwestować nadwyżki finansowe i układać budżet projektu. Warto jednak dodać, że wskazanie *outsourcingu* jako formy współpracy można uznać za kontrowersyjne w odniesieniu do przyjmowanych definicji współdziałania.

Innymi cechami współpracy mogą być prostota lub złożoność [Bogacz-Wojtanowska 2007b]. Ta pierwsza ma najczęściej charakter wymiany informacji i luźnych niesformalizowanych porozumień. Prostymi można też określić relacje jednej organizacji publicznej i jednej pozarządowej. Proste relacje to także takie, które obejmują jedną formę współdziałania. Złożone relacje to wspólne wykonywanie zadań publicznych, realizowanie projektów z organizacją prywatną lub pozarządową, stopniowa instytucjonalizacja współpracy, jak również relacje kilku organizacji pozarządowych i jednej publicznej lub prywatnej. Im bardziej złożone relacje, tym więcej różnorodnych form współdziałania.

Podsumowując, warto także zauważyć, że dla zaistnienia współpracy organizacji pozarządowych konieczne jest spełnienie dwóch warunków: adaptacji i partycypacji. Adaptację należy rozumieć jako typ aktywności uwzględniającej lokalny kontekst, jego specyfikę, potrzeby i wszelkie programy w lokalnych układach społeczno-gospodarczych. Partycypacja rozumiana jest jako udział wielu uczestników życia publicznego w funkcjonowaniu gmin i powiatów uzupełniających publiczne działania [Giguere 2003: 13]. Działania powinny zmierzać w kierunku komplementarności, a nie dublowania w lokalnych układach społeczno-gospodarczych.

Warunki współpracy

Na sytuacje pozwalające nawiązać i kształtować różnorodne formy współdziałania organizacji pozarządowych wpływa wiele czynników, istniejących w otoczeniu organizacji pozarządowych, jak również wewnątrz samych organizacji [Todeva, Knoke 2005; Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Uwarunkowania zewnętrzne, wpływające na powstawanie i funkcjonowanie organizacji pozarządowych, oraz skłonność do współpracy stanowią swoisty *patchwork*, który może zarówno hamować, jak i skłaniać organizacje do podjęcia współpracy. Uwarunkowania zewnętrzne można rozpatrywać na poziomie makro – w skali globalnej i międzynarodowej, mezo – w skali krajowej czy mikro – w skali lokalnej. Jednocześnie charakteryzując warunki współpracy organizacji pozarządowych, należy zauważyć, podążając za myślą K. Z. Sowy [2012: 8], że świat społeczny, w tym świat organizacji, w porównaniu do świata przyrody jest bardziej niejasny, zmienny i nieokreślony, stąd trudno precyzyjnie zważyć i określić, które z uwarunkowań zewnętrznych współpracy mają decydujące znaczenie w podjęciu i realizacji współpracy konkretnej organizacji pozarządowej. I tak, na poziomie makro wpływ na współpracę organizacji pozarządowych mogą mieć

procesy globalizacji [Heap 2000; Loza 2004], wsparcie procesów współpracy ze strony instytucji ponadnarodowych, takich jak Organizacja Narodów Zjednoczonych [Ritchie 1995] czy Unia Europejska, zwłaszcza w sferze prawnych uregulowań. Istotne mogą być także kwestie związane z rozwojem technologicznym, choć badacze do tej pory zauważali ich znacznie mniejszy wpływ niż na współpracę przedsiębiorstw [Sagawa, Segal 2000]. Na poziomie mezo zwraca się uwagę w szczególności na kwestie polityczne wiążące współpracę międzysektorową – stosunki pomiędzy państwem a trzecim sektorem, role i funkcje organizacji pozarządowych, ich wpływ na tworzenie polityki publicznej (m.in.: Douglas 1987; Gidron i in. 1992; Salamon, Anheier 1997; Grimm 1999; Ivery 2008). Z punktu widzenia organizacji pozarządowych badacze dostrzegają także problemy związane ze wzrostem ich zależności od finansowania płynącego z sektora publicznego i utratą krytycznego spojrzenia na sektor publiczny i jego działania [Mulroy 2003]. Istotne są także prawne regulacje warunkujące współpracę międzysektorową [Leś 2010]. Podkreśla się także wpływ warunków ekonomicznych, zwłaszcza na współpracę organizacji pozarządowych z biznesem. Poziom mikro reprezentuje szereg uwarunkowań społecznych – w szczególności podkreśla się rolę kapitału kulturowego i kapitału społecznego (który można też analizować w skali mezo).

Nieco mniej uwagi badacze poświęcają wewnątrzorganizacyjnym warunkom współdziałania. Nie ma uporządkowanych badań na temat cech organizacji współpracujących, projektowania, wdrażania i ewaluacji współpracy [Blomgren Bingham, O'Leary 2006: 67]. Pomimo fragmentarycznych badań, wśród czynników organizacyjnych, które mogą wpływać na współpracę organizacji pozarządowych, analizowano w szczególności:

- misję i orientację zewnętrzną celów organizacyjnych, wartości, komplementarne lub podobne do potencjalnych współpracujących organizacji cele, jak również obszary działania [Handy 1992; Kreutzer 2009],
- wiek organizacji, wielkość i skalę działania [Duque-Zuluaga, Schneider 2008: 25-47],
- stan posiadanych zasobów [Amis, Pant, Slack 1997; Sagawa 2001; Rondinelli, London 2003],
- postawy oraz kompetencje liderów i menedżerów organizacji [Huxham, Vangen 2000; Goldman, Kahnweiler 2000; Mulroy 2003; Silvia, McGuire 2010],
- kulturę organizacyjną [Handy 1988; Lewis 2002; Austin, Claassen 2008],
- zarządy i rady organizacji [Middleton 1987; Saidel 1993; Korngold 2005].

Formy współpracy

Współdziałanie organizacji pozarządowych może mieć miejsce w ramach trzeciego sektora, przy udziale sektora publicznego lub prywatnego. W pierwszym przypadku mówi się o współdziałaniu międzyorganizacyjnym, w pozostałych – zarówno międzyorganizacyjnym, jak i międzysektorowym. Ostatnie występuje też, gdy organizacje pozarządowe współpracują z organizacjami różnych sektorów, przy czym współpracujących organizacji jest więcej niż dwie. Wyjaśniając bliżej, współpraca organizacji pozarządowych z innymi organizacjami może przybierać formy bilateralne – na przykład gdy wymiana informacji dotyczy tylko jednej organizacji pozarządowej i publicznej, donacja przedsiębiorstwa jest skierowana tylko do jednej organizacji pozarządowej lub kontrakt (w Polsce zlecenie zadania publicznego) wykonuje tylko jedna organizacja pozarządowa. Współdziałanie wieloorganizacyjne (wielopodmiotowe) występuje, gdy organizacja pozarządowa współpracuje z większą liczbą organizacji – na przykład w formie projektu, partnerstwa międzysektorowego czy klastra.

Współpraca organizacji pozarządowych w ramach trzeciego sektora może przybierać formy sieci, polegającej na prostej wymianie informacji, realizowanej w codziennym funkcjonowaniu organizacji, wymianie zasobów – na przykład zachęcaniu wolontariuszy do udziału w przedsięwzięciu innej organizacji. Organizacje mogą współpracować ze sobą przy realizacji projektów – w postaci równych partnerów lub podwykonawców. Współdziałanie może przybierać także bardziej zorganizowane formy, takie jak fora, koalicje i federacje.

Współpraca z przedsiębiorstwami może mieć charakter donacji płynących od przedsiębiorstw przekazywanych na realizację celów organizacji, patronowania różnym inicjatywom trzeciego sektora. W ramach tych form współpracy przedsiębiorstwa nie uzyskują wyraźnych lub mierzalnych korzyści, współpraca opiera się na filantropii przedsiębiorców. Bardziej zaawansowane formy współpracy to sponsoring, wspólne działania marketingowe (tzw. marketing dobrej sprawy) i wolontariat pracowniczy. Organizacje prywatne uzyskują często wymierne i policzalne korzyści z tego typu współpracy. Współpraca może przybierać także postać aliansów społecznych, gdzie organizacje pozarządowe i prywatne integrują swoje strategie działania.

Współdziałanie pozarządowo-publiczne może przybierać postać wymiany zasobów (informacji, środków finansowych), tworzenia zespołów konsultacyjnych o tymczasowej lub stałej formie, kontraktowania usług publicznych, partnerstw powoływanych na czas trwania projektów (gdzie organizacje pozarządowe mogą pełnić rolę partnerów lub podwykonawców). Niektóre podmioty powstają także jako formy współdziałania sektora publicznego i pozarządowego.

Współpraca obejmująca różne sektory może przyjmować między innymi postać partnerstw projektowych, partnerstw trójsektorowych (zwanymi czasem społecznymi) lub klastrów.

Jak wykazano powyżej, współpraca przybiera różne formy. Można je także przedstawić z perspektywy opisanych dla przedsiębiorstw typów więzi A i B [Kozuch 2007: 209]. Więzy typu A polegają na wymianie, często dwukierunkowej i ekwiwalentnej między organizacjami różnych świadczeń: zasobów, wyrobów gotowych, materiałów, personelu, usług, wiedzy czy informacji. W ramach tego typu więzi współpraca może przybierać formę wymiany informacji z inną organizacją pozarządową lub organizacją publiczną, pozarządowego forum współpracy, darowizny przedsiębiorstwa na rzecz organizacji pozarządowej, patronatu, sponsoringu na rzecz podmiotów trzeciego sektora, pożyczek udzielanych przez organizacje publiczne podmiotom trzeciego sektora.

Więzy typu B oznaczają jednoczesne działania organizacji dla wspólnej realizacji podobnych celów. Pojawiają się tam, gdzie wspólne działania są opłacalne lub skuteczne. W ramach tego typu więzi możemy wskazać tworzenie zespołów konsultacyjnych organizacji pozarządowych i publicznych, alianse marketingowe z przedsiębiorstwami (*cause-related marketing*), partnerstwa międzysektorowe, alianse społeczne firm i organizacji pozarządowych.

Formy współpracy możemy także porządkować według stopnia intensywności relacji pomiędzy organizacją pozarządową a inną kooperującą organizacją. Poziom pierwszy to formy współpracy oparte na wymianie zasobów (w tym informacji, jeśli uznamy je za zasób organizacyjny), które nie mają charakteru formalnego zgodnie z założeniem B. Nierenberga [2011]. Poziom drugi to formy współpracy tworzące mocniejsze i sformalizowane więzi międzyorganizacyjne. Przykładem takiego współdziałania są kontrakty sektora publicznego na realizację usług czy umowy sponsorskie z przedsiębiorstwami. Organizacje współpracujące mogą przypisywać zadania, powoływać stanowiska i komórki organizacyjne do obsługi tej współpracy. Przykładem może być tutaj kontrakt na realizację zadania publicznego, stworzenie zespołu konsultacyjnego w ramach współpracy sektora publicznego i pozarządowego czy koalicji organizacji pozarządowych. Poziom trzeci to współpraca, która powoduje powstanie nowej organizacji funkcjonującej niezależnie od kooperujących organizacji. Przykładem może być tutaj federacja organizacji pozarządowych, będąca oddzielnym bytem prawnym (związek stowarzyszeń), partnerstwo trójsektorowe czy klastr.

Należy zauważyć, że formy współpracy organizacji pozarządowych mogą znaleźć w dużej mierze od możliwości prawnych, zwłaszcza w przypadku powstawania nowych form organizacyjnych i współpracy z sektorem publicznym. Na przykład kontraktowanie usług publicznych w USA czy w Wielkiej Brytanii jest w zasadzie bardzo podobne do zlecenia zadań organizacjom pozarządowym

w Polsce, niemniej jednak systemy prawne są odmienne i warunki funkcjonowania tego typu kontraktów/zleceń są inne.

Selekcja potencjalnych partnerów do współpracy

Literatura przedmiotu dotycząca współpracy organizacji pozarządowych poświęca także uwagę typowaniu potencjalnych partnerów do współpracy [Wymer, Samu 2003]. Typowanie potencjalnych kooperantów może odbywać się poprzez sieć kontaktów liderów organizacji pozarządowych [Austin 2000; Sagawa, Segal 2000; Bogacz-Wojtanowska 2011a: 73-79]. Istotne mogą być też powiązania członków zarządów organizacji a także sieci, których dostarcza specjalny typ indywidualnych interesariuszy organizacji pozarządowych – sympatycy organizacji [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 91]. Są to ludzie, którzy uczestniczą w sieci relacji organizacji pozarządowych, utożsamiają się z nią, wspierają swoimi kontaktami i możliwościami. W Polsce szczególną grupę stanowią na przykład sympatycy fundacji, których często zaprasza się do rad fundacji, zaś w przypadku stowarzyszeń próbuje się ich zachęcić do wstąpienia do organizacji. Często wybitni sympatycy organizacji, jeśli statut daje taką możliwość, stają się jej członkami honorowymi.

Wybór organizacji pozarządowych może odbywać się także przy pomocy konsultantów i doradców, którzy w większym stopniu mogą przyczynić się do nawiązywania kontaktów niż rozwijania istniejącej już współpracy [Sagawa, Segal 2000], lub też organizacji pozarządowych czy publicznych, których celem jest kojarzenie potencjalnych kooperantów. Mogą to być organizacje określane mianem organizacji pośredniczących lub infrastrukturalnych. Ich zadania mogą polegać nie tylko na wsparciu sektora, ale w szczególności budowaniu zaufania, kreowaniu wartości właściwych dla całego sektora czy rozwiązywaniu konfliktów a także dostarczaniu potrzebnych informacji. Organizacje tego typu mogą także być nastawione na wpieranie relacji międzysektorowych, wzmacnianie komunikacji i porozumień między organizacjami publicznymi i prywatnymi [Connor, Kadel-Taras, Vinokur-Kaplan 1999: 127-136].

Bez względu na sposób poszukiwania partnerów do współpracy, organizacje pozarządowe, decydując się na wybór konkretnej organizacji, kierują się pewnymi oczekiwaniami dotyczącymi cech kooperanta. Jest to poszukiwanie kompatybilności innej organizacji w szczególności w obszarze misji, celów, oferowanych produktów czy usług, zajmowanego rynku, klientów, kultury organizacyjnej, ludzi w organizacji czy stylu zarządzania [Wymer, Samu 2003: 18; Berger, Cunningham, Drumwright 2004]. W budowaniu porozumień, zwłaszcza organizacji trzeciego sektora i przedsiębiorstw, zwraca się uwagę na dopasowanie misji – im bardziej podobne misje, tym bardziej prawdopodobna jest współpraca, a gdy organizacje poruszają się na ich pograniczu, wtedy będą chętniej

porozumienia lekceważyć. Stąd na przykład bliżej organizacjom pozarządowym, działającym na poziomie lokalnych społeczności, do organizacji publicznych, których misje i cele są związane z jakością życia tych społeczności. Dostęp do zasobów organizacji może powodować dopasowanie zasobowe – organizacja pozarządowa będzie poszukiwać takich organizacji, które posiadają zasoby niedostępne dla niej samej. Porozumienie liderów organizacji, a w szczególności ich sposobów zarządzania, może być także przejawem dopasowania organizacji, podobnie jak zbieżne doświadczenia pracowników czy członków organizacji [Berger, Cunningham, Drumwright 2004: 58-90]. Zdecydowanie łatwiej współpracować organizacjom pozarządowym z przedsiębiorstwami dopasowanymi pod względem podobieństwa i możliwości łączenia marek (*co-branding*). Przykładowo organizacja pozarządowa zajmująca się promocją zdrowego stylu życia będzie miała zdecydowanie łatwiejszą drogę do zbudowania trwałych relacji z firmą, która produkuje zdrową żywność. Przedsiębiorstwom posiadającym kulturę organizacyjną opisaną jako męską, hierarchiczną i konkurencyjną trudniej będzie zbudować porozumienia z organizacjami pozarządowymi, których kultura organizacyjna jest opisywana jako kobieca, partycypacyjna, oparta na współpracy członków i pracowników organizacji [Berger, Cunningham, Drumwright 2004: 74]. Jednocześnie, niektóre typy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw czy organizacji publicznych mogą bardziej odpowiadać organizacjom pozarządowym – w szczególności te, które posiadają podobne wartości, czasem także sposoby działania mogą być zbieżne. Można także zauważyć, że pewne rodzaje kultury organizacyjnej trzeciego sektora mogą być bardziej dopasowane do kultur organizacyjnych sektora prywatnego – na przykład poprzez posiadanie profesjonalnych menedżerów, stosowanie narzędzi i technik zarządzania jak w biznesie. Podobnie organizacje pozarządowe, których zachowania organizacyjne są zbliżone do organizacji publicznych, mogą łatwiej dopasować się do oczekiwań tych podmiotów w ramach współpracy.

Warunki sukcesu współpracy

Sukces, satysfakcja i oczekiwana trwałość współpracy organizacji pozarządowej z inną organizacją zależy od wielu czynników. Rozważając kwestie sukcesu współpracy, należy przede wszystkim zauważyć sam fakt jego inicjacji. Do rozwinięcia różnorodnych i trwałych form współpracy konieczne jest zaistnienie zjawiska, które można kolokwialnie nazwać pierwszym krokiem. Inicjowany jest często przez katalizator współpracy, którym może być konkretna osoba, organizacja, platforma wymiany informacji czy też instrument [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 26; Main 2012: 26-51].

Głównym czynnikiem warunkującym współpracę, nawet w podstawowej formie jak na przykład wymiana informacji, jest zaufanie [Shaw 2003; Bogacz-

Wojtanowska 2007a, 2011a]. Rozumiane jest ono jako przewidywanie działania korzystnego, swoisty zakład na temat pozytywnych przyszłych działań potencjalnego partnera redukujący niepewność [Sztompka 2012: 129]. W praktyce organizacja pozarządową musi być przekonana, że organizacja współpracująca wypełni swoją część wspólnego zadania lub projektu. Wydaje się, że trzeci sektor jest bardziej wyczulony na kwestię zaufania do organizacji publicznych. Rygoryzm formalny traktowany jest pozytywnie dopóty, dopóki jest on spójny ze sposobami działania i tożsamością organizacji publicznych. Niespójne, nieetyczne zachowania, nieodpowiedzialność, niedotrzymywanie zawartych umów [Bogacz-Wojtanowska 2005: 97-102] prowadzą do unikania kontaktów z sektorem publicznym.

Kolejnym istotnym warunkiem korzystnej współpracy jest wzajemna wiarygodność partnerów współpracujących – dotyczy zarówno wiarygodności organizacji pozarządowych wobec organizacji publicznych, prywatnych i innych podmiotów trzeciego sektora, jak i odwrotnie. Wiarygodność oznacza zdolność partnera do dotrzymywania obietnic oraz uwzględnia przewidywalność zachowań i niezawodność człowieka, jak również przez badaczy uznawana jest za jeden z podstawowych wymiarów zaufania [Bugdol 2010: 23-26]. Wiarygodność jest szczególnie istotna dla podjęcia współpracy, lecz także dla jej kontynuacji. Organizacje publiczne, podejmując formalną współpracę z organizacjami pozarządowymi, często szukają potwierdzenia ich wiarygodności jako partnerów. Badanie wiarygodności potencjalnych pozarządowych partnerów odbywa się nie tylko formalnie w postaci pisemnych rekomendacji – stosowane są mniej formalne sposoby: pozyskiwanie informacji z otoczenia, ze społeczności lokalnych, w których działa organizacja [Bogacz-Wojtanowska 2007a: 55, 2011a: 26]. Przedsiębiorstwa także dokonują analizy wiarygodności organizacji pozarządowych, z którymi współpracują, analizując szczególnie legitymizację społeczną organizacji [Rondinelli, London 2001: 61-76]. Wraz z upływem czasu i wzrostem zaufania, wynikającym ze wspólnie zrealizowanych zadań i projektów, badanie wiarygodności organizacji pozarządowych ogranicza się tylko do spełnienia prawnych warunków niezbędnych do zawierania porozumień i umów z partnerami pozarządowymi. Z wiarygodnością wiąże się także posiadanie legitymizacji społecznej przez organizacje pozarządowe. Organizacje publiczne nie mają jednak wielu sposobów na ustalenie jej poziomu. Zdarza się, że organizacje publiczne i prywatne często nawet w sposób nieformalny monitorują poziom legitymizacji społecznej współpracujących organizacji.

Warunkiem sukcesu współpracy jest elastyczność kooperujących organizacji i skłonność do stałego negocjowania warunków współpracy [Shaw 2003: 110; Bogacz-Wojtanowska 2011a: 42]. Współpracujące organizacje powinny w działaniu kierować się raczej chęcią osiągnięcia celu niż wcześniej ustalonymi zasa-

dami. S. Goldman i W. Kahnweiler [2000: 436] zwracają uwagę na to, że elastyczność oznacza niewielką skłonność do tworzenia granic. Za brak elastyczności najczęściej obciążane są organizacje publiczne. Szczególnie zarzuca się im sztywne trzymanie się procedur i nieelastyczność, co utrudnia szybkie i dostosowane do problemu działanie, którego dotyczy współpraca. Z kolei organizacje trzeciego sektora uznaje się za upośledzone proceduralnie, co przejawia się w nieumiejętności wypełniania i prowadzenia odpowiedniej dokumentacji [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010].

Następny warunek powodzenia współpracy to rozumienie własnych działań – organizacje pozarządowe i ich partnerzy, oczekujące współpracy, powinny wzajemnie rozumieć zasady i sposoby działania [Bogacz-Wojtanowska 2007a: 58, 2007b, 2011a: 28-29]. Szerzej zwraca się uwagę na kwestię zrozumienia kultur organizacyjnych i „kulturowe dopasowanie” [Shaw 2003: 110]. Przewyciężenie niedopasowania następuje w trakcie realizowania wspólnych zadań i projektów [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 28]. Pomocne są tutaj osoby, które znają funkcjonowanie sektora publicznego i prywatnego a zarazem organizacji pozarządowych, znają ich logikę funkcjonowania i problemy, stąd mogą podejmować się tworzenia powiązań. Nazywać ich można łącznikami i najczęściej są to osoby, które pracowały w organizacjach różnych sektorów [Bogacz-Wojtanowska 2007a, 2007b]. Z rozumieniem własnych działań i funkcją łączników międzyorganizacyjnych wiąże się także umiejętność porozumiewania się – kolejna cecha korzystnego międzysektorowego współdziałania. To istotny warunek, gdyż zarówno przedstawiciele trzeciego sektora, jak i innych organizacji używają własnego języka, który w pewnych wymiarach może być wzajemnie niezrozumiały. Dlatego dużą rolę mogą odgrywać osoby znające język i specyfikę obu typów organizacji, jak również duże znaczenie mogą mieć nieformalne kontakty. Z umiejętnością porozumiewania wiąże się z kolei kwestia dzielenia się wszystkimi informacjami, które mogą wpierać rozwój współpracy [Shaw 2003: 111]. Dzielenie się niezbędnymi informacjami zależy od poziomu wzajemnego zaufania organizacji, jednocześnie powinno przybierać formy zarówno nieformalnego, jak i formalnego wzajemnego komunikowania. Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa mogą mieć mniejszą skłonność niż organizacje pozarządowe do dzielenia się wszystkimi niezbędnymi dla współpracy informacjami [Lober 1997]. Otwarta i częsta komunikacja buduje zaufanie między organizacjami [Selsky, Parker 2005: 849-873].

Warunkiem gwarantującym satysfakcjonującą międzysektorową współpracę jest brak przewagi jednego z partnerów przejawiający się w tym, że w trakcie realizacji wspólnych zadań żadna ze stron nie podkreśla, a przede wszystkim nie wykorzystuje swojej dominującej pozycji (wynikającej chociażby z posiadanych zasobów czy uwarunkowań prawnych). W relacjach międzyorganizacyjnych

można ją nazwać asymetrią siły. Budowanie niehierarchicznych powiązań w ramach współpracy może być trudne w przypadku małej organizacji pozarządowej i dużego przedsiębiorstwa czy organizacji publicznej o dużych wpływach [Lipsky, Smith 1989: 625-648].

Kolejnym istotnym warunkiem jest dzielenie wspólnej misji lub wzajemnie uzupełnianie się w działaniu [Shaw 2003; Bogacz-Wojtanowska 2011a: 29]. Istotne mogą być także wynikające z celów sposoby działania [Huxam 2003]. Na przykład kooperacja organizacji publicznej i trzeciego sektora jest najbardziej prawdopodobna, gdy obszary ich aktywności się pokrywają. Łatwiej wtedy m.in. o kontrakt organizacji pozarządowej. Z drugiej strony, w określonych perspektywach czasowych korzystniejsza wydaje się być pewna komplementarność działań obu typów organizacji, pozwalająca na wykorzystanie zdolności i możliwości, których nie posiadają organizacje publiczne. W przypadku odmienności priorytetów organizacje publiczne mogą widzieć sens szukania porozumień z konkretną organizacją. Pomocna może być tutaj lokalna polityka publiczna, skutkiem której pewnie niszowe działania mogą być przedmiotem publiczno-pozarządowej kooperacji.

Dzielenie wspólnej misji może być warunkiem uruchomienia współpracy organizacji pozarządowej i przedsiębiorstwa. Te prywatne podmioty, które posiadają strategię społecznej odpowiedzialności i wyróżnione w niej obszary aktywności, mogą poszukiwać takich organizacji pozarządowych, które w ramach tej strategii mieszczą się ze swoimi misjami.

Ważne jest także istnienie pełnego, równorzędnego zaangażowania obu stron [Shaw 2003]. Posiadanie określonych standardów działania jest także istotnym warunkiem powodzenia współdziałania między sektorem publicznym a pozarządowym. Szczególnie ważne jest w kontekście wykonywania zadań zleconych przez organizacje publiczne organizacjom pozarządowym. Organizacje pozarządowe często w procesach współpracy wypracowują określone, standaryzowane działania, które zdarza się, że są wypracowane wspólnie z partnerami czy to sektora publicznego, czy prywatnego, czy w obrębie trzeciego sektora. Często standardy działania mogą być określane przez organizacje publiczne, które kontraktują usługi publiczne [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010].

Rezultaty współpracy

Powstająca teoria współpracy organizacji pozarządowych pozwala także wskazać na rezultaty, jakie może przynieść podmiotom trzeciego sektora podjęcie współdziałania. Rezultaty współpracy można określić jako efekty czy wyniki, które są zamierzone lub spodziewane. Jednocześnie dynamika i rozwój relacji może powodować lub wywoływać rezultaty, których organizacja pozarządowa się nie spodziewa lub nie dostrzega. Analiza rezultatów współpracy jest

o tyle ważna, że literatura przedmiotu, a w szczególności praktyka współpracy, dostarcza dowodów zarówno na jej sukces, jak i porażkę. Istotne jest analizowanie rzeczywistych korzyści działania w sieciach, a nie aklamacji dla ich tworzenia bez analizy efektywności [Provan, Kenis 2007: 229-230].

Na początku należy zająć się rezultatami oczekiwanymi przez organizacje pozarządowe. Podstawowym rezultatem współpracy dla wielu organizacji jest możliwość prowadzenia działań w ramach lub poza obszarem współpracy. Gros organizacji pozarządowych postrzega współpracę z organizacjami publicznymi czy prywatnymi jako sposób na pozyskanie środków niezbędnych do realizacji statutowych działań. Innymi słowy rezultatem współpracy są zasoby finansowe konieczne do realizacji celów. Jest to wynik specyficznej sytuacji organizacji pozarządowych, często zależnych od zewnętrznych źródeł finansowania. Dostęp do nich wiedzie głównie przez współpracę. Zapewne rezultat finansowy będzie mniej korzystny przy współpracy w ramach trzeciego sektora lub tylko pośrednio tego rodzaju współpraca może przekładać się na rezultaty finansowe. Dla części organizacji, tych z bardziej ustabilizowanym budżetem, efektem współpracy będzie rozszerzony zestaw świadczonych usług. Oznacza to, że współpraca pozwala na realizację celów, które nie mogłyby być osiągnięte samodzielnie przez jedną organizację pozarządową a także kooperujące organizacje [Bronstein 2003: 297–306; Provan, Kenis 2007: 229-230]. Ten rezultat współpracy pojawia się właściwie w każdym opracowaniu naukowym dotyczącym współdziałania i uznawany jest za podstawową miarę efektywności sieci współpracy. Część badaczy postrzega współpracę, a zwłaszcza budowanie partnerstw trójsektorowych, jako sposób na rozwiązywanie problemów trudnych, skomplikowanych, z którymi sektory nie radzą sobie samodzielnie. Zwraca się uwagę na to, że rozwój relacji pomiędzy organizacjami publicznymi, prywatnymi i pozarządowymi wiąże się ze stałym naciskiem grantodawców i twórców polityki publicznej, związanych z oczekiwaniami zwiększenia skuteczności podejmowanych działań, wewnętrznych strategii skierowanych na współdziałanie, jak również rosnących oczekiwań społecznych zarówno w stosunku do organizacji publicznych, jak i trzeciego sektora [Mulroy 2003]. Badacze zwracają także uwagę na wzrost znaczenia kompetencji menedżerów, których umiejętności mogą w dużej mierze kształtować relacje [Murloy 2003].

Do innych rezultatów współpracy, w szczególności na linii sektor pozarządowy – sektor publiczny można zaliczyć:

- wprowadzenie zupełnie nowych usług dla społeczeństwa,
- niższe koszty usług i poprawę ich jakości,
- integrowanie programów realizowanych oddzielnie przez organizacje pozarządowe i publiczne.

Z perspektywy organizacji pozarządowych istotnym efektem współpracy jest także kształtowanie zdolności organizacyjnych, co zostanie szczegółowo omówione w czwartym rozdziale monografii.

Często oczekiwanym rezultatem współpracy może być konflikt z organizacją publiczną czy prywatną. Intencjonalne wywoływanie konfliktu podczas nawiązywania i realizacji procesów współpracy może mieć przyczyny w przekonaniu organizacji pozarządowych o konieczności wywołania konfliktu, jako sposobu zwrócenia uwagi na określone problemy społeczne, które są w obszarze ich zainteresowań. Celować w tego typu działaniach mogą organizacje strażnicze i lobbingsowe. Mogą się także pojawiać problemy podczas budowania relacji – w szczególności na poziomie komunikowania się, organizacyjnych norm i wartości, autonomii i wpływu na cele współpracy [Bryson, Crosby, Middleton Stone 2006: 44-55; Lewis, Isbell, Koschmann 2010; Yaziji, Doh 2011].

Współpraca organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi, przedsiębiorstwami czy w ramach trzeciego sektora może przynosić także pozytywne efekty, widziane nieco szerzej niż tylko z perspektywy konkretnych organizacji. Zaliczyć można do nich bezpośrednie korzyści wynikające ze współpracy sektorów, takie jak kreowanie kapitału społecznego, intelektualnego i politycznego oraz tworzenie innowacyjnych strategii społecznych [Innes, Booher 1999: 412–23]. Gdy współpraca się udaje i organizacje odnoszą własne korzyści z jej rozwoju, może się ona multiplikować, czyli powstają i rozwijają nowe formy współpracy poza istniejącą dotychczas praktyką wspólnego działania. Do sieci mogą zostać włączone inne organizacje, dotychczas niewspółdziałające. Najlepiej widać to na poziomie lokalnym, w małych społecznościach, gdzie powodzenie międzysektorowych porozumień i dostrzegane przez środowisko społeczne skutki współpracy mogą zachęcać odporne organizacje pozarządowe do podjęcia działań w ramach istniejących sieci. Sukces współpracy zmienia także postrzeganie współdziałania wewnątrz i na zewnątrz organizacji. I wreszcie – współpraca może przynosić efekty w dłuższej perspektywie czasowej, niedostrzegane od razu – mogą powstawać nowe organizacje jako wynik współpracy sektorów (na przykład podmioty ekonomii społecznej), może nastąpić wzrost społecznej spójności, a także kultury obywatelskiej [Bryson, Crosby, Middleton Stone 2006: 51].

Wśród niezamierzonych skutków warto wymienić dwa procesy, które może uruchomić współpraca: kooptację i częściową absorpcję oraz hybrydyzację. Kooptacja to umiejętność zawłaszczenia lub wpływu jednej organizacji na drugą. Kooptacja organizacji pozarządowej rozumiana jest jako zdolność organizacji do wprowadzenia pewnej grupy osób do drugiej, aby osiągnąć własne cele. Przejawia się w szczególności przez stopniową absorpcję tożsamości organizacyjnej [Baur, Schmitz 2012: 9-21]. Z kolei J. M. Brinkerhoff [2002: 19-30]

twierdzi, że do kooptacji dochodzi w przy niskim poziomie tożsamości organizacyjnej oraz wysokim poziomie wzajemności dotyczącej najczęściej celów i sposobów działania. W tej sytuacji jedna z organizacji poddaje się wpływowi i przywództwu drugiej, co stopniowo prowadzi do utraty tożsamości organizacyjnej.

Kooptacja dostrzegalna jest często przy instytucjonalizacji ruchów społecznych, na przykład współpraca z biznesem może powodować ograniczenie ich krytycznego spojrzenia. Kooptacja intencjonalna może wystąpić na przykład w przypadku organizacji typu *watchdog* i strażniczych. Organizacje pozarządowe realizujące usługi publiczne są także zagrożone procesami kooptacji ze względu na większe wpływy i możliwości organizacji publicznych, które w efekcie prowadzą do asymetrii siły. Kooptacja może być spowodowana trzema sytuacjami [Baur, Schmitz 2012: 9-21]:

- rozwojem sponsoringu jako formy współpracy organizacji pozarządowych i prywatnych, który może prowadzić do uzależnienia organizacji pozarządowych od zasobów organizacji sponsorujących. W efekcie to sponsorujące przedsiębiorstwo rozdaje karty w działaniu organizacji pozarządowej,
- tworzeniem powiązań produktowych w ramach marketingu dobrej sprawy, które mogą prowadzić do uzależnienia się od jednego źródła zasobów dostarczanych przez współpracujące przedsiębiorstwo,
- tworzeniem ścisłych powiązań pomiędzy organizacjami na poziomie liderów lub menedżerów organizacji. Powoduje to niejasne etycznie relacje międzyorganizacyjne, które mogą np. skutkować utratą reputacji.

Efektem współpracy, który zwykle jest nieoczekiwany przez organizacje pozarządowe i może być niedostrzegany, gdyż zachodzi stopniowo w ramach współpracy, jest proces hybrydyzacji. Można go powiązać z dwoma zmianami zachodzącymi w wielu organizacjach pozarządowych. Pierwsza dotyczy umacniania się obszaru produkcji dóbr i usług w aktywności organizacji pozarządowej, co skutkuje umacnianiem tożsamości biznesowej w organizacjach, czy jak nazywają ten proces badacze – marketyzacją (zamiennie: ekonomizacją lub komercjalizacją) organizacji pozarządowych. Z drugiej strony, organizacje pozarządowe korzystające ze wsparcia sektora publicznego mogą stopniowo upodabniać się do organizacji publicznych poprzez biurokratyzację sposobów działania, usztywnienie struktur organizacyjnych czy zmianę kultury organizacyjnej. W efekcie tych dwóch procesów można dostrzec stopniowe zacieranie granic między organizacjami wywodzącymi się z różnych sektorów, upodabnianie się organizacji oraz tworzenie sieci rozległych współzależności. Procesy te rozpoznano już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, zauważając zacieśnienie

relacji pomiędzy organizacjami różnych sektorów. Zjawiska te są szczególnie zauważalne w krajach o najsilniejszym i najliczniejszym trzecim sektorze, w Polsce zaś procesy te są dopiero w początkowej fazie rozwoju. Wzrost współzależności aktorów publicznych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych w sferze publicznej czy gospodarczej powoduje, że dla niektórych badaczy różniczenie na „państwo” i „społeczeństwo”, a także na sektor „publiczny” i „prywatny” staje się niejasne [Kramer 1998]. Zjawisko hybrydyzacji w organizacjach pozarządowych przejawia się w postaci:

- homogenizacji kultur organizacyjnych, zwłaszcza w obszarze wzorów zachowań organizacyjnych czy używanego w organizacji języka (pojawiają się określenia: firma, biznes),
- przenikania z sektora prywatnego do pozarządowego metod i technik zarządzania, kiedyś właściwych tylko dla przedsiębiorstw, a dziś już coraz powszechniejszych w organizacjach trzeciego sektora, zwłaszcza w krajach o najbardziej rozwiniętym sektorze (np. marketing czy planowanie strategiczne),
- powstawania i rozprzestrzeniania się nowych form organizacyjnych: quasi-pozarządowych czy quasi-prywatnych organizacji nazywanych hybrydami (np. GONGOs – *government organized nongovernmental organizations* – zakładane lub kontrolowane przez organizacje publiczne; BINGOs – *big international NGOs* – wielkie organizacje międzynarodowe przypominające korporacje; BONGOs – *business organized NGOs* – popularne w Polsce fundacje korporacyjne tworzone dla realizacji celów społecznych, ale promujące przedsiębiorstwa, które je tworzą),
- tworzenia nowych struktur organizacyjnych, dostosowanych do międzysektorowych sieci,
- stałego monitorowania środowiska zewnętrznego organizacji z uwzględnieniem organizacji innych sektorów (identyfikacja sojuszników lub konkurentów we wszystkich typach organizacji),
- coraz silniejszej aktywności organizacji w sferach kiedyś ściśle przynależnych do poszczególnych sektorów, przejmowanie nowych funkcji w sferze publicznej (np. aktywność sektora prywatnego w obszarach będących kiedyś domeną trzeciego sektora, ekonomizacja organizacji pozarządowych).

Przenikanie się sektorów często nazwane jest przez badaczy instytucjonalnym izomorfizmem czy funkcjonalnym ząębaniem [Craig, Porter 2004: 226-263; Bogacz-Wojtanowska 2006a: 48], wywołuje wątpliwości na temat zasadności istnienia organizacji pozarządowych w warunkach zmiany ich funkcji, ról i sposobów działania. Jednocześnie w warunkach demokratycznych obywatele

mają zwykle zagwarantowaną w ustawach zasadniczych zdolność do powoływania organizacji pozarządowych. Zachodzące powoli zmiany będą jednak powodować konieczność redefiniowania w przyszłości funkcji i ról organizacji pozarządowych, z uwzględnieniem kwestii legitymacji i zaufania społecznego. Niektórzy badacze zwracają uwagę, że tworzenie sieci międzysektorowych i międzyorganizacyjnych dobrze odzwierciedla metafora ciasta marmurkowego, w przeciwieństwie do ciasta złożonego z warstw. W świetle tej metafory rewizji w przyszłości mogą zostać poddane cechy stanowiące o różnicy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a publicznymi i prywatnymi, takie jak misja i cele, finansowe strategie, struktury organizacyjne, interesariusze i wyznawane wartości.

Podsumowując rozważania w tym podrozdziale, należy zauważyć stopniowy rozwój teorii współdziałania organizacji pozarządowych, która ma charakter interdyscyplinarny. Współdziałanie organizacji trzeciego sektora można rozumieć jako:

- pewien rodzaj wspólnie zdefiniowanych relacji między organizacją pozarządową a inną organizacją lub organizacjami, które przynoszą obojętne korzyści, jak również pozwalają osiągnąć założone przez organizację cele,
- proces, w którym organizacja pozarządowa wraz z inną uzgodniła wspólne cele trudne do osiągnięcia w pojedynkę; wychodząc od podstawowych interakcji, stopniowo w ramach procesu współpracy organizacje wykonują szereg czynności i działań, które na ten proces się składają.

Współpraca organizacji pozarządowych może charakteryzować się następującymi cechami: wzajemność, stopniowalność, określony poziom formalizacji, otwartości, zaangażowania zasobów i czas trwania. Może także przybierać różne formy – w zależności od potrzeb, umiejętności i możliwości organizacji pozarządowych i potencjalnych partnerów.

Współdziałając, organizacje pozarządowe oczekują sukcesu – głównie w postaci większej sprawności i skuteczności realizacji celów. Warunkami jego osiągnięcia są najczęściej: wzajemne zaufanie, wiarygodność, elastyczność, zrozumienie i dzielenie wspólnej misji. Sukces współpracy to najczęściej spodziewane rezultaty współdziałania – realizacja celów, ale także poprawa jakości oferowanych usług i uniknięcie marnotrawstwa zasobów kooperujących organizacji. Współdziałanie może prowadzić także do niezamierzonych skutków dla organizacji pozarządowych, takich jak hybrydyzacja i kooptacja.

1.2. Motywacja do współpracy organizacji pozarządowych

Uznanie współpracy międzyorganizacyjnej za fenomen, który może stanowić coraz częściej kluczową strategię działania organizacji pozarządowych, powoduje, że należy przyjrzeć się w sposób szczególny motywacji do współpracy.

Powstająca teoria współpracy organizacji w dużej mierze w sferze motywacji dotyczy przedsiębiorstw. Niektórzy badacze trzeciego sektora dostrzegają pewną lukę w kwestii poznania motywacji do współpracy organizacji pozarządowych [Babiak 2007: 338-376]. Jest to po części spowodowane tym, że współpracę uznaje się za podstawowe narzędzie czy strategię działania organizacji trzeciego sektora warunkujące ich przetrwanie. Stąd kwestie motywacji często się pomija w dociekaniach, uznając je za mało ważne, skoro współdziałanie i tak musi zaistnieć. W dyskusjach podnosi się często, że kluczowe przesłanki współpracy dotyczą poszukiwania zasobów – w szczególności finansowych. Współpraca dla pozyskania środków na realizację celów statutowych z pewnością może być istotna dla wielu organizacji pozarządowych, zwłaszcza tych, które nie korzystają z samofinansowania swojej działalności, co jednocześnie nie wyklucza różnicowanych i wieloaspektowych motywów jej podejmowania.

Na początku warto się przyjrzeć motywacjom przedsiębiorstw do współpracy. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co motywuje organizacje prywatne do współpracy jest o tyle istotne, że stosunkowo często współpraca kończy się niepowodzeniem i brakiem korzyści współpracujących ze sobą podmiotów [Rod, Paliwoda 2003: 274]. Podkreśla się w szczególności różnice pomiędzy motywacjami proaktywnymi i reaktywnymi – te pierwsze dotyczą działań antycypacyjnych organizacji, drugie są reakcją organizacji na zmiany zaistniałe w organizacji i jej otoczeniu [Babiak 2007: 338-376]. W przypadku organizacji pozarządowych poszukiwanie zasobów do prowadzenia działalności często może powodować ignorowanie niekorzyści ze współpracy, ze względu na możliwość dostępu do zasobów, warunkujących nie tylko sukces organizacji pozarządowej, ale przede wszystkim przetrwanie. Stąd często zgoda organizacji pozarządowych na współpracę z organizacjami publicznymi, która może powodować zwiększenie kontroli zewnętrznej, formalizacji działania, ale jednocześnie dostarcza zasobów finansowych, koniecznych do realizacji celów.

Wśród głównych motywacji przedsiębiorstw do podjęcia współpracy, badacze wymieniają przesłanki organizacyjne, ekonomiczne, polityczne i związane z konkurencyjnością organizacji [Barringer, Harrison 2000; Todeva, Knoke 2005; Babiak 2007].

Do motywacji o charakterze organizacyjnym zalicza się w szczególności:

- budowanie kompetencji i zdolności organizacyjnych,

- uczenie i internalizację milczącej wiedzy, kolektywnych i zakorzenionych umiejętności,
- poprawę działania i zdobycie nowych kanałów dystrybucji,
- tworzenie zewnętrznych łańcuchów wartości organizacji w celu dopasowania do otoczenia,
- zdobywanie legitymacji społecznej (będącej zasobem organizacyjnym),
- rozwijanie komplementarnych produktów i usług.

Do motywacji o charakterze politycznym można zaliczyć konieczność dostosowania się do technicznych standardów (najczęściej uwarunkowanych prawnie) oraz chęć przewyciężenia regulacyjnych i prawnych barier aktywności.

Do motywacji ekonomicznych badacze zaliczają najczęściej:

- obniżenie kosztów działalności,
- zdobywanie nowych rynków,
- redukcję i rozłożenie ryzyka na współpracujące organizacje,
- poszukiwanie i dostęp do nowych zasobów,
- wzrost skali działania poprzez rozszerzenie aktywności na rynki dotychczas niedostępne [Barringer, Harrison 2000; Todeva, Knoke 2005; Babiak 2007].

Z kolei do motywacji związanych z potrzebą zwiększenia konkurencyjności, którą organizacje chcą osiągnąć poprzez współpracę, zalicza się:

- konieczność dostosowania się do zmian w otoczeniu – antycypację zmian społecznych, politycznych i technologicznych,
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- osiągnięcie wertykalnej integracji,
- dostęp do nowej technologii i zbliżenie technologiczne,
- rozwój nowych produktów,
- współpracę z potencjalnymi konkurentami w celu uniknięcia konkurencji,
- poszukiwanie efektu śnieżnej kuli, czyli bycia liderem w swej działalności, co przełoży się na zwiększenie zainteresowania produktami i usługami organizacji.

Rodzi się pytanie, które z powyższych motywacji można wykorzystać do opisu przyczyn współpracy organizacji pozarządowych. Tym bardziej, że prowadzi się niewiele empirycznych badań nad motywacjami organizacji pozarządowych do podjęcia współpracy, szczególnie w obszarach współpracy międzysektorowej [Babiak 2007].

Heterogeniczność organizacji pozarządowych, w tym zróżnicowanie tożsamości organizacyjnych, duża zmienność i elastyczność działania powodują, że określenie spójnych i jednolitych motywacji do współpracy organizacji pozarzą-

dowych jest dość trudne. Różne sposoby działania, wynikające z celów organizacyjnych, zasobów, struktur organizacyjnych czy kultury organizacyjnej mogą w znaczący sposób wpływać na podjęcie współpracy przez organizacje pozarządowe [Wilson 1993a: 149-166]. Inne motywacje mogą przyświecać organizacjom w ramach współpracy wewnątrz trzeciego sektora, inne współpracy z organizacjami publicznymi i prywatnymi. I tak dla wewnątrzsektorowej współpracy istotne mogą być motywacje związane z legitymizacją społeczną, chęć tworzenia porozumień w celu wpływania na zamiany funkcjonującego już prawa, jak również budowanie kompetencji i zdolności organizacyjnych. Przy współpracy z instytucjami publicznymi ważne może być w szczególności rozwijanie komplementarnych usług, obniżenie kosztów działalności, dostęp do nowych zasobów i wzrost skali działania. Przy współpracy z organizacjami prywatnymi kluczowe mogą być motywacje związane z uczeniem się i internalizacją wiedzy, dostęp do zasobów czy nowych technologii.

Podjęcie decyzji o współpracy może mieć dwojaki charakter. Po pierwsze świadomy, przemyślany, z wcześniej dopracowanymi celami, które organizacja w ramach współdziałania chce osiągnąć. Motywacje są w takiej sytuacji klarowne i uświadomione. Po drugie współpraca może mieć charakter przypadkowy i incydentalny, wynikać także z motywacji przypadkowych, a nawet źle wybranych lub nieuświadomionych [Oliver 1990].

Motywacje organizacji pozarządowych do podjęcia współpracy można podzielić na trzy typy – adaptacyjne, zewnętrzne i integracyjne [Campbell 2008]. Motywacje adaptacyjne, zwane także wewnętrznymi, dotyczą podjęcia współpracy, która jest sposobem na rozwiązanie czy przystosowanie się do trudności nurtujących organizację pozarządową. Problemy – takie jak brak zasobów finansowych koniecznych do realizacji celów, mierna legitymizacja społeczna, niska sprawność działania, redukcja asymetrii (słabsze organizacje) lub utrzymanie autonomii organizacyjnej – uruchamiają aktywność organizacji pozarządowej w obszarze współpracy.

Motywacje zewnętrzne dotyczą sytuacji w otoczeniu organizacji. Jego turbulentność i niepewność prowadzi do podjęcia współpracy w celu osłabienia wpływu na organizację. Działanie wspólne powoduje redukcję niepewności organizacji, pozwala na realizację celów niemożliwych do osiągnięcia przez pojedynczą organizację. Podejście integracyjne zakłada, że motywacje mogą mieć zarówno charakter adaptacyjny, jak i zewnętrzny [Campbell 2008].

Inne spojrzenie na motywacje pozwala dostrzec idealistyczne, instrumentalne i wewnętrzne motywacje organizacji pozarządowych podejmujących współpracę [Seitanidi, Koufopoulos, Palmer 2010]. Motywacje idealistyczne wynikają z wartości, jakie reprezentują ludzie w organizacjach pozarządowych, jak również z wartości tworzących kulturę organizacyjną. Motywacje instrumentalne

mają charakter korzyści, które odnoszą tylko współpracujące organizacje pozarządowe – oznaczają tutaj przede wszystkim, wspomniane już wyżej poszukiwanie zasobów dla własnej działalności. Poszukiwanie zasobów nie musi dotyczyć tylko zasobów finansowych koniecznych dla realizacji misji, ale także pracowników i wolontariuszy, wiedzy i legitymizacji społecznej. Z kolei motywacje o charakterze wewnętrznym wynikają z celów organizacyjnych i założonych wartości. Te organizacje, dla których współpraca jest wartością, a osiągnięcie celów oznacza współpracę, po prostu ją podejmują. W tym ujęciu współpraca jest realizacją celów, które stały się podstawą powstania organizacji, często zapisanych w dokumentach organizacyjnych.

Motywacje pozarządowe można także podzielić na statyczne i dynamiczne. Motywacje statyczne są niezależne od sytuacji otoczenia i okoliczności, w których znajduje się organizacja pozarządowa, gdyż wynikają z misji i celów organizacyjnych – są z nimi nierozłącznie związane. Zaliczyć można do nich poprawę reputacji organizacji, zapewnienie stabilności finansowania działań, wzrost liczby członków czy wolontariuszy organizacji. Dynamiczne motywacje są zależne od sytuacji w otoczeniu i wynikają z konieczności dostosowania się i uruchomienia organizacyjnych zdolności dla przetrwania i sukcesu. Obejmują one przykładowo wprowadzenie standardów działań czy zaangażowanie we współpracę z organizacjami mającymi wpływ na domenę aktywności organizacji.

C. Oliver [1990: 241-265], charakteryzując motywacje do współpracy organizacji, wyróżniła sześć podstawowych powodów podejmowania współpracy:

- konieczność,
- asymetrię,
- wzajemność,
- efektywność,
- stabilność,
- legitymizację.

Powody mogą występować samodzielnie i skutkować nawiązaniem współpracy przez organizację, lecz częściej występują w określonych kombinacjach – wzmacniając lub konkurując.

Konieczność współpracy oznacza sytuację, w której organizacja pozarządowa zostaje zmuszona do współpracy przez czynniki zewnętrzne. Mogą to być wymagania prawne, bez których nie doszłoby do współpracy. Przykładowo w polskich warunkach może istnieć konieczność wynikająca z chęci pozyskania środków na realizację projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Organizacje, by uzyskać te środki, muszą podejmować współpracę, gdyż tylko projekty realizowane w partnerstwie z organizacjami trzeciego sektora czy publicznymi mogą być sfinansowane i realizowane.

Asymetria to kolejny obszar motywacji organizacji pozarządowych. Oznacza chęć kontroli, próbę użycia lub zaprezentowania siły i przewagi wobec innej organizacji lub chęć przejęcia jej zasobów. Chęć kontroli i prezentacja siły może zależeć od wielkości posiadanych zasobów w przypadku współpracy przedsiębiorstw [Yan, Gray 1994]. Siła czy demonstrowana przez organizację przewaga może wynikać z wielkości organizacji, skali jej działania, możliwości wpływu na regulatorów organizacji współpracujących oraz skuteczności realizowanych strategii i osiągania wyników, jak również zdolności do kontrolowania zewnętrznych zasobów [Oliver 1990]. Użycie przewagi i siły może być także spowodowane chęcią dostępu organizacji do zasobów innej organizacji. W praktyce może to oznaczać umieszczenie we władzach organizacji, z którą chcemy współpracować, członka zarządu czy rady. W sytuacji polskiej może to oznaczać umieszczenie w radzie pożytku publicznego „swojego” człowieka, który będzie dostarczał niezbędnych informacji i wpływał na kierunki jej pracy. Może także oznaczać tworzenie wewnątrzsektorowych porozumień i federacji, aby pozyskiwać pożądane zasoby, takie jak legitymacja społeczna. Warto zauważyć, że nie zawsze chęć demonstracji siły i przewagi może nieść negatywne konsekwencje dla organizacji i potencjalnych kooperantów. W przypadku relacji z organizacjami publicznymi może tego typu motywacja powodować pozytywne skutki i symetryczne relacje. Może także prowadzić do kooptacji czy dominacji w przypadku współpracy z organizacją słabszą.

Wzajemność to kolejna motywacja w świetle modelu C. Oliver [1990]. Ma ona charakter odmienny do motywacji, którą nazwano powyżej asymetrią. Oznacza rzeczywiste poszukiwanie wzajemności we współpracy w odróżnieniu do manifestacji siły, dominacji i chęci kontrolowania. Motywacją współpracy jest więc chęć osiągania wspólnych interesów i celów – innymi słowy, muszą się odnaleźć organizacje pozarządowe, które posiadają podobne cele. Motywacja oparta na wzajemności we współpracy jest uzasadniana w teorii wymiany – tworzenie współpracy jest oparte na równowadze, harmonii, sprawiedliwości i wzajemnym wsparciu organizacji. Rozwój współpracy tak motywowanej, zakłada, że korzyści z niej płynące przeważają nad niekorzyściami, takimi jak konieczność uzgadniania niektórych decyzji z współdziałającą organizacją, jak również kosztami obsługi współpracy [Oliver 1990].

Kolejna motywacja organizacji to zwiększenie skuteczności i sprawności działania, czyli możliwości osiągania celów przez organizacje trzeciego sektora oraz poprawa sposobów działania. Współpraca może oznaczać redukcję kosztów działalności, zmniejszenie marnotrawstwa i dublowania działań. Jest to motywacja ukierunkowana raczej do środka organizacji – ma charakter wewnętrzny.

Poszukiwanie stabilności w działaniu to kolejna motywacja do podjęcia współpracy, według modelu C. Oliver [1990]. Stabilność oznacza adaptacyjną

odpowieź organizacji pozarządowej na niepewność otoczenia – nazywana jest także redukcją niepewności [Galaskiewicz 1985: 281-304]. Stabilność jest stanem pożądanym przez organizację pozarządową, zwłaszcza w okresach wzrostu turbulentności otoczenia społecznego, politycznego czy ekonomicznego. Antycypacja występujących w otoczeniu organizacji kryzysów, pozwala na budowę stabilności [Lober 1997]. Niepewność otoczenia jest generowana poprzez brak zasobów i słabą informację na temat zmian w otoczeniu. Dla osiągnięcia stabilności działań, zwłaszcza w turbulentnym otoczeniu, organizacje podejmują współpracę nie tylko w celu zapewnienia sobie zasobów, ale także wiedzy na temat tego, co się dzieje w zewnętrznym środowisku, jak również możliwości wymiany doświadczeń z organizacjami we wspólnym obszarze. Oznacza to poszukiwanie takich form współpracy z biznesem czy organizacjami publicznymi, które mogą mieć charakter długotrwały. Przykładem może być tutaj pozyskanie wieloletniego kontraktu z sektora publicznego lub zbudowanie aliansu społecznego z przedsiębiorstwem. Poszukiwanie stabilności może być kluczową motywacją dla wielu organizacji pozarządowych, zwłaszcza tych, które świadczą usługi na rzecz swoich podopiecznych. Stabilność w takiej sytuacji może być najważniejszą motywacją – zwłaszcza w sytuacji konieczności zapewnienia ciągłości tych usług.

I wreszcie ostatnia motywacja w modelu C. Oliver [1990] – legitymizacja społeczna. Tworzenie współpracy pozwala na wzrost poparcia ich działalności wśród interesariuszy organizacji. Współpraca pozwala zaprezentować wartości i zasady działania, kształtuje reputację, wizerunek i prestiż organizacji. Pozwala też potwierdzić funkcjonowanie w zgodzie z wartościami i normami, które dominują w otoczeniu organizacji. Legitymizacja społeczna może być zwiększona dzięki współpracy z organizacją posiadającą większe poparcie – przykładowo pozarządową o wyjątkowej reputacji w trzecim sektorze, instytucją publiczną – rozpoznawaną przez większość interesariuszy czy prywatną, która ma dużą liczbę klientów i oferuje pożądane przez nich produkty. Nowo powstałe organizacje mogą rozwijać swoje minimalne poparcie poprzez współpracę z organizacją doświadczoną, o ukształtowanym wizerunku [Wiewel, Hunter 1985: 482-496]. Badania pokazują także, że podjęcie współpracy ze słabszym partnerem, może być okazją do złowienia grubej ryby. Może być sposobem wykreowania się na lidera – zwłaszcza w sytuacji organizacji zajmujących się rzecznictwem. Na początku interesująca może być każda współpraca i każdy potencjalny kooperant, stopniowo jednak organizacje mogą krok po kroku zdobywać optymalnych dla nich partnerów, mających większe poparcie społeczne [Sabatier 1998].

Do motywacji wyróżnionych przez C. Oliver [1990] należy dodać także kwestię związaną ze współzależnością organizacji, na którą zwraca uwagę V. Kouwenhoven [1993: 119-129]. Organizacje pozarządowe istnieją w sieci powiązań

i kontaktów, opierają się często na tych samych interesariuszach, są kształtowane przez te same wartości. Dlatego łatwiej im nawiązać współpracę z tymi organizacjami, które istnieją w sieci wzajemnych powiązań i długotrwale budowanych relacji. Współzależność, jako motywacja współpracy, może mieć największe znaczenie na poziomie lokalnym, gdyż podstawą tej motywacji jest zaufanie oraz znajomość potencjalnych i istniejących partnerów. Współzależność może być motywacją do współpracy opartej na sieciach powiązań liderów organizacji. Specyficzne motywacje mogą przyświecać organizacjom pozarządowym, które podejmują współpracę w ramach sektora. M. Reisch i D. Sommerfeld [2003] zwracają uwagę na relację pomiędzy wielkością organizacji a motywacjami do współpracy w ramach trzeciego sektora. W szczególności należy zwrócić uwagę na budowanie przewagi poprzez współpracę organizacji dużych, o ustalonej reputacji, chęć tworzenia rozbudowanych, silnych struktur, pozwalających sprawniej realizować zadania, ale także mających wpływ na regulacje płynące z sektora publicznego. W praktyce oznacza to na przykład możliwość konsultowania projektów aktów normatywnych, w zależności od poziomu realizacji tej współpracy. Małe organizacje pozarządowe, rozpoczynające dopiero swoją aktywność w trzecim sektorze, często szukają współpracy z innymi organizacjami dla pozyskiwania i dzielenia się informacjami i wiedzą, pozyskania zasobów, dostępu do technologii, którą często posiadają duże organizacje pozarządowe. W przypadku wewnątrzsektorowych relacji warto zauważyć, że współpraca jest znacznie częstszą strategią organizacji niż konkurencja. Badania wykazują, że rzadkością jest konkurowanie o klientów organizacji (potrzeby, które realizują organizacje pozarządowe stale rosną), pojawia się jednak w przypadku pozyskiwania zasobów finansowych [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 83]. Konkursy na realizację zadań publicznych, które w efekcie prowadzą do współpracy z organizacją publiczną wymagają od organizacji pozarządowych zachowań organizacyjnych, które mają postać konkurowania. Jednocześnie w innym obszarze może oznaczać współpracę w ramach realizacji projektu, który nie jest przedmiotem ogłoszonego konkursu. Prowadzone analizy dowodzą także, że istnieje pewna grupa organizacji, która uznaje konkurencję za naturalne zjawisko w trzecim sektorze. Większość badaczy uważa jednak, że powszechna jest strategia współpracy [Wilson 1993b; Bogacz-Wojtanowska 2005].

Do innych motywacji, które mogą przyświecać organizacjom pozarządowym w ramach budowania relacji wewnątrz sektora należy zaliczyć:

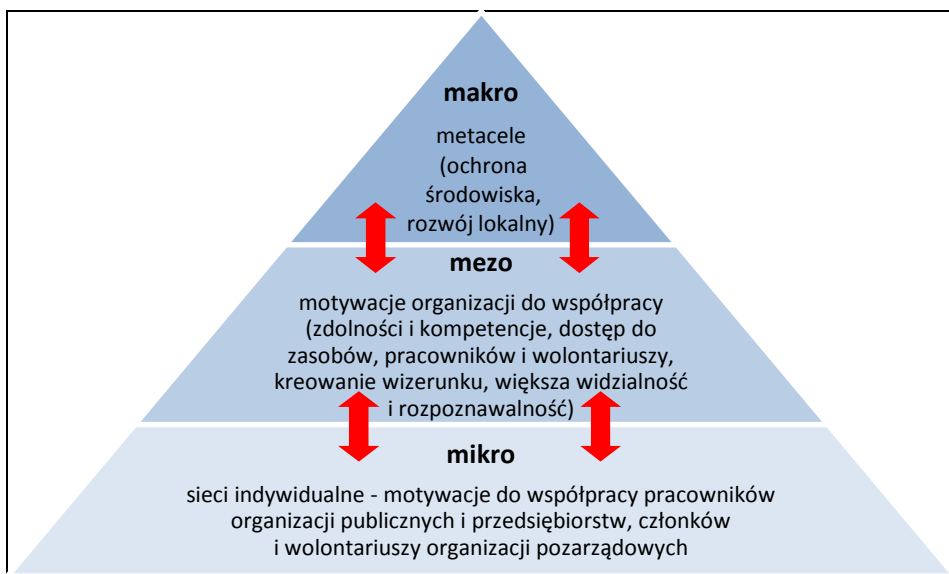
- identyfikację problemów, których rozwiązanie jest poza zasięgiem jednej organizacji pozarządowej, a jest możliwe we współdziałaniu,

- wysokie koszty rozwiązywania problemów mogą przewyższać możliwości jednej organizacji, np. podjęcie się zmiany prawa i budowanie poparcia społecznego wymaga koalicji organizacji pozarządowych.

Charakterystyczne motywacje dotyczą budowania partnerstw międzysektorowych, obejmujących organizacje pozarządowe, publiczne i prywatne. Można wskazać trzy najważniejsze czynniki motywacyjne [Gray 1985; Huxham 1993] Pierwszy oznacza osiągnięcie celów niemożliwych do zrealizowania przez poszczególne organizacje tworzące partnerstwo. Drugi dotyczy podejmowania się rozwiązania problemów społecznych czy ekonomicznych, które nie mogą być rozwiązane przez jedną organizację ze względu na ich stopień skomplikowania. Można tutaj przytoczyć przykład budowania partnerstw międzysektorowych w Wielkiej Brytanii w latach osiemdziesiątych poprzedniego stulecia. W obszarach o najwyższym bezrobociu wysiłki pojedynczych organizacji publicznych czy pozarządowych okazały się chybione do czasu zbudowania partnerstw pomiędzy biznesem, trzecim sektorem i sektorem publicznym, które pozwalały skutecznie łagodzić skutki strukturalnego bezrobocia. I wreszcie trzeci czynnik oznacza uzyskanie przewagi i odpowiedź na złożoność, niepewność i kompleksowość otoczenia.

J. Selsky, B. Parker [2005] A. Kolk i in. [2010] wyróżnili trzy poziomy motywacji organizacji pozarządowych dla budowania współpracy w ramach partnerstw międzysektorowych – poziom makro, mezo i mikro (zob. rysunek 2).

Rys. 2. Hierarchia motywacji do współpracy organizacji pozarządowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kolk, Van Dolen, Vock [2010].

Poziom makro oznacza istnienie metacelów (*metagoals*) współpracy nurtujących organizacje różnych sektorów lub społeczeństwo, cele niemożliwe do osiągnięcia przez jednego organizacyjnego aktora. Typowym metacelom jest likwidacja ubóstwa, poprawa jakości edukacji czy ochrona środowiska. Współdziałanie międzysektorowe w ramach partnerstw jest sposobem na podjęcie wyzwań poprzez dzielenie ryzyka wspólnych inicjatyw, pozyskiwanie funduszy czy uzupełnianie własnych zdolności [Kolk i in. 2010]. Współdziałanie wywołuje efekt synergiczny, ale – co najważniejsze – odrzuca technokratyczne rozwiązywanie problemów społecznych z dołu do góry, oferując w zamian wspólne działanie, które kreuje możliwości budowania kapitału społecznego, a w efekcie zwiększa szansę osiągnięcia założonych metacelów.

Poziom mezo to motywacje o charakterze organizacyjnym, które posiadają organizacje budujące partnerstwa. W przypadku organizacji pozarządowych może chodzić o dostęp do zdolności i kompetencji, których organizacje same nie posiadają, wiedzę i uczenie się, dostęp do pozostałych zasobów, takich jak środki finansowe, pozyskanie pracowników czy wolontariuszy. Z perspektywy przedsiębiorstw będzie to kreowanie wizerunku, większa widzialność i rozpoznawalność. Współpracę na poziomie mezo może niszczyć brak zaufania do przedsiębiorstw czy organizacji publicznych.

Poziom mikro oznacza motywacje do współpracy międzyorganizacyjnej pracowników organizacji publicznych i przedsiębiorstw, członków i wolontariuszy organizacji pozarządowych. Tworzenie indywidualnych międzysektorowych sieci wynika z dostrzegania różnorodnych korzyści ze współpracy na poziomie indywidualnym. Współpraca na poziomie mikro – utrzymywanie międzyosobowych relacji – może w dużej mierze warunkować powodzenie budowania partnerstw.

Reasumując, organizacje pozarządowe kierują się różnymi motywacjami, podejmując decyzje o współpracy. Pomimo dominującego przekonania, szczególnie wśród praktyków trzeciego sektora, że pozyskanie zasobów jest kluczowym motywem współdziałania, można wskazać znacznie szerszy wachlarz powodów. Po pierwsze, dlatego że trzeci sektor nie jest jednorodny, po drugie, dlatego że potencjalni kooperanci także nie są homogeniczni – inne motywacje mogą kierować organizacjami przy współpracy z organizacjami publicznymi, inne z prywatnymi, a jeszcze inne towarzyszą współdziałaniu w ramach trzeciego sektora. Można wskazać różne rodzaje motywacji – zależne od sytuacji w organizacji lub jej otoczeniu, mające charakter instrumentalny lub idealistyczny, jak również statyczny i dynamiczny. Można je także hierarchizować – oceniając je na poziomie mikro, czyli ludzi w organizacji, mezo, czyli samych organizacji oraz makro, gdy dotyczą współpracy rozwiązującej problemy wykraczające daleko poza możliwości jednej organizacji.

1.3. Zjawisko współpracy organizacji pozarządowych w wybranych teoriach nauk humanistycznych i społecznych

Wyjaśnienia problemu i istoty współpracy można poszukiwać w wielu teoriach nauk społecznych i humanistycznych, które nie mają charakteru uniwersalnego. Badacze próbują zrozumieć to zjawisko, pomimo że tworzenie dziś wielkich narracji w naukach społecznych uznawane jest, z perspektywy złożoności otaczającego świata, zwłaszcza społecznego, za niezmiernie trudne. Współpraca organizacji pozarządowych, jak wyżej wykazano, jest problemem interdyscyplinarnym, stąd wyjaśnienia współpracy należy poszukiwać w ramach różnych dyscyplin nauk społecznych, z założeniem, że współcześnie mamy do czynienia z dyfuzją idei i koncepcji teoretycznych między różnymi dyscyplinami, gdzie wykorzystuje się określone wątki z danej teorii, które dla innej koncepcji mają kluczowe znaczenie.

Na początek należy przyjrzeć się teoriom wyjaśniającym przyczyny powstania i rolę organizacji pozarządowych w systemach społeczno-gospodarczych. Najsilniej skonceptualizowane są grupy teorii ekonomicznych i politycznych. H. Hansmann [1987] wyróżnia dwa typy teorii ekonomicznych: dotyczące roli i zadań trzeciego sektora oraz teorie behawioralne. Pierwsze odnoszą się do zagadnień funkcjonowania organizacji trzeciego sektora we współczesnej gospodarce. Należą do nich: teoria dobra publicznego [B. Weisbrod 1988], teoria kontraktu [Hansmann 1987] oraz teoria dotacji [Grimm 1999]. Behawioralna grupa teorii dotyczy celów realizowanych przez te organizacje, motywacji liderów i menedżerów, personelu, wolontariuszy a także cech wyróżniających sektor. Z punktu widzenia relacji między organizacjami pozarządowymi a publicznymi i prywatnymi pewne światło rzuca pierwsza usystematyzowana teoria ekonomiczna, czyli teoria dobra publicznego (*The Public Goods Theory*) B. Weisbroda [1988]. Zgodnie z jej założeniami organizacje pozarządowe dostarczają dóbr publicznych, czyli pozbawionych charakteru towaru stanowiącego przedmiot obrotu gospodarczego. Korzystanie z nich przez jednych nie pomniejsza możliwości innych [Peters 1999: 14], których pozostawienie przedsiębiorczości prywatnej nie byłoby właściwe [Samuelson, Nordhaus 1998: 92]. Wszyscy członkowie grupy mogą jednakowo korzystać z dóbr publicznych i nikogo nie można z tej konsumpcji wykluczyć [Samuelson, Nordhaus 1998: 237-252]. Organizacje publiczne, działając zgodnie z legitymizacją większości obywateli, dostarczają ich na poziomie satysfakcjonującym statystycznego wyborcę, co jest zgodne z kreowaną polityką publiczną. W związku z tym zbiorowe potrzeby mniejszości nie są z reguły zaspokajane. Jednocześnie, gdyby dostarczać dobra publiczne wyłącznie poprzez rynek i organizacje prywatne, powstałaby sytuacja

niedostatecznej podaży, gdyż niewielu byłoby klientów skłonnych zapłacić za dobra, które mogą mieć za darmo. Sytuacja taka znana jest w ekonomii jako problem „darmowego użytkownika” czy „jeźdźca na gapę” [Salamon 1993]. W związku z tym organizacje pozarządowe dostarczają dobra publiczne tym członkom społeczeństwa, którzy ich potrzebują oraz zbiorowym mniejszościom. Dostarczanie usług przez organizacje pozarządowe jest przejawem zawodności państwa (*government failure*) lub zawodności rynku (*market failure*).

Drugą teorią ekonomiczną próbującą wyjaśnić istnienie organizacji trzeciego sektora jest tzw. teoria kontraktu czy porażki kontraktu (*contract failure theory* [Hansmann 1987]. W świetle tej teorii, w przypadku pewnego rodzaju dóbr i usług (np. opieka nad ludźmi starymi czy nieuleczalnie chorymi) i ich dostarczania nie funkcjonuje normalny kontrakt, według którego płaci się za usługi odpowiedniej jakości i brakuje wyraźnej informacji o oferowanym towarze. Organizacje pozarządowe istnieją właśnie wtedy, gdy nie ma zwykłych kontraktowych mechanizmów, pełniąc rolę pośrednika. Organizacje te są bardziej godne zaufania ze względu na swoją niezyskową formą działania. H. Hansmann twierdzi, że teoria dobra publicznego może być widziana jako specjalny przypadek teorii kontraktu. Jak słusznie zauważa M. Hudson [1997], niektóre usługi finansowane przez państwo nigdy nie mogą być w pełni oceniane przez nabywcę, który za nie bezpośrednio nie płaci. Nabywca ma większe zaufanie do organizacji trzeciego sektora, w związku z ich wartościami i przekonaniem.

Jeszcze jedną próbą wyjaśnienia istnienia i funkcjonowania organizacji trzeciego sektora jest teoria dotacji, zbudowana przez M. Halla i J. Colombo, [Fama, Jensen 1983: 327-350; Grimm 1999: 241-259], która zakłada, iż wszelkiego rodzaju zwolnienia podatkowe (czy to na poziomie lokalnym, czy całego państwa) są odpowiedzialne za rozprzestrzenianie się organizacji trzeciego sektora. Istnieje bowiem społeczna zgoda na różne podatkowe rozwiązania ułatwiające działania organizacjom pozarządowym. W świetle teorii dotacji można wyjaśnić na przykład stopniowy wzrost zainteresowania odpisem jednego procenta przez polskich podatników na rzecz wybranych organizacji pozarządowych. Od czasu wejścia w życie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie w 2004 roku, pozwalającej na odpis, co roku rośnie liczba podatników wskazujących konkretną organizację pożytku publicznego, której przekazują swój 1% – dane za 2011 rok pokazują rekordowe odpisy. Rośnie też liczba organizacji pozarządowych mających status pożytku publicznego, który uprawnia do korzystania z tego przywileju, co potwierdza także teorię dotacji. Dyskusja nad zwolnieniami podatkowymi jest o tyle istotna, że w przypadku procesów współpracy w ramach kontraktowania usług publicznych w niektórych krajach podnosi się kwestię przewagi organizacji pozarządowych nad prywatnymi w walce o kontrakty finansowane przez państwo.

Wszystkie teorie ekonomiczne niejasno wyjaśniają funkcje trzeciego sektora. Po pierwsze nie uwzględniają społeczno-kulturowego i historyczno-politycznego kontekstu powstawania i funkcjonowania organizacji pozarządowych, uznawanych przez niektórych badaczy, takich jak R. M. Kramer [1987, 1998], za rozstrzygające w wyjaśnieniu. Po drugie nie tłumaczą precyzyjnie relacji pomiędzy organizacjami trzeciego sektora a organizacjami publicznymi i prywatnymi, jak również roli organizacji publicznych i państw w rozwoju organizacji pozarządowych.

Sformułowano również grupę teorii politycznych wyjaśniających rolę i istnienie trzeciego sektora. Ich konceptualizacja oparta jest na relacjach i współpracy organizacji pozarządowych z innymi organizacjami. Warto przyjrzeć się rozwojowi tych teorii, gdyż w dużej mierze odzwierciedlają one stopniową zmianę relacji pomiędzy państwem a trzecim sektorem. Jedną z pierwszych koncepcji mówiących o relacjach pomiędzy sektorem publicznym a pozarządowym była koncepcja R. Nisbeta z lat sześćdziesiątych XX wieku. Zakładał on stały konflikt pomiędzy organizacjami pozarządowymi a państwem, powodujący osłabienie tych pierwszych i wyraźny spadek poziomu ich działalności [Douglas 1987: 43-53]. Twierdził również, że konflikt we współczesnej historii politycznej nie rozgrywał się pomiędzy jednostką a państwem, lecz między państwem a grupą społeczną. Podobnie w latach siedemdziesiątych P. L. Berger i R. J. Neuhaus stwierdzili, że państwo, monopolista wszystkich usług publicznych i patron wszelkiej zorganizowanej działalności, ogranicza działalność instytucji pośredniczących, do których zaliczyli także organizacje pozarządowe, które chroniłyby przed bezosobową biurokracją rządową [Burlingame 1996: 21-33]. Postulowali zwiększenie wpływu obywateli na politykę publiczną (*empowerment*) i udziału organizacji pozarządowych w świadczeniu usług publicznych. Ich zdaniem wzrost udziału organizacji pozarządowych w świadczeniu usług publicznych, budowany na bazie współpracy sektora publicznego i pozarządowego, powoduje zmniejszenie roli państwa – jego decentralizację czy deinstytucjonalizację. Trzeba jednak zauważyć, że koncepcje te powstawały do lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, podczas gdy lata osiemdziesiąte przyniosły wysyp organizacji pozarządowych. Wzrost siły i większa widzialność organizacji pozarządowych połączone zostały z trendami decentralizacyjnymi na fali coraz popularniejszej koncepcji *local governance*, w dużej mierze opierającej się na relacjach pomiędzy różnymi partnerami, ze szczególnym uwzględnieniem partnerów społecznych. Współpraca między organizacjami publicznymi i pozarządowymi, zwłaszcza na szczeblu lokalnym, będąca wyrazem trendów budowania lokalnej polityki publicznej przez wielu zaangażowanych i zainteresowanych aktorów społecznych, ma miejsce nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych. W Wielkiej Brytanii po okresie powojennej dominacji polityki opiekuń-

czości państwa nastąpił silny rozwój współpracy z organizacjami pozarządowymi, w tym ramowych paktów współpracy (*compacts*). Niemiecki model relacji międzysektorowych od lat promuje dominujące wykorzystanie organizacji pozarządowych do realizacji zadań publicznych. Szwecja, reprezentująca nordycki model *welfare state* (dominacja sektora publicznego w świadczeniu usług publicznych), w ostatnich dwudziestu latach zmieniła kluczowe założenia polityki publicznej na *welfare mix* z istotniejszym udziałem organizacji pozarządowych. Podobne tendencje są dostrzegane także w Ameryce Łacińskiej, w krajach azjatyckich oraz afrykańskich [Najam 2000: 380]. Doświadczenia Brazylii, Meksyku czy Indii pokazują, że rola organizacji pozarządowych staje się coraz istotniejsza wobec słabości sektora publicznego w rozwiązywaniu problemów skrajnej polaryzacji społeczeństw, deprywacji olbrzymich grup społecznych czy wielopokoleniowego bezrobocia. Stąd bardziej adekwatne w wyjaśnianiu są skonceptualizowane w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku dwie teorie polityczne wyjaśniające rozwój i powstanie trzeciego sektora. Ich konstrukcja także opiera się na relacjach pomiędzy sektorem publicznym a pozarządowym.

Pierwsza z nich to teoria ograniczeń kategorycznych (*categorical constraint theory*) sformułowana przez J. Douglasa. Zakłada ona, że organizacje pozarządowe rozwijają się w demokratycznych krajach, gdzie państwo nie jest w stanie lub nie chce zapewnić satysfakcjonującego poziomu usług publicznych dla wszystkich, także mniejszościowych grup obywateli, stąd rolę tę częściowo przejmują organizacje trzeciego sektora. Organizacje publiczne stosują zasadę *majority constraint* – czyli zgodności działań rządu z wolą większością obywateli [Rymsza 2005: 61]. Według J. Douglasa [1987: 43-53] jest to wynik ograniczeń, które nazywa kategorycznymi i można je zaliczyć do trzech grup: ograniczenie różnorodności, biurokracji oraz eksperymentowania. Ograniczenie różnorodności wynika z tego, iż państwo nie byłoby w stanie poprzez organizacje publiczne dostarczać usług czy spełniać postulatów grup mniejszości, spełnia więc jedynie wolę większości. Mogą je świadczyć w zamian organizacje pozarządowe, kierując swe działania na większe bądź mniejsze grupy społeczne, posiadające określone potrzeby. Ograniczenie biurokracji, według J. Douglasa, związane jest ze zbiurokratyzowaniem organizacji publicznych, co skutkuje niską sprawnością i skutecznością działań, a w efekcie niemożliwością dotarcia do wszystkich podmiotów oczekujących na realizację potrzeb. Oczywiście organizacje pozarządowe nie są w zupełności wolne od biurokratycznych ograniczeń (zwłaszcza duże), jednakże działają w mniejszej skali, odpowiadają za mniejszą liczbę osób i działań. Trzecie ograniczenie w zakresie eksperymentowania wiąże się z tym, iż działania organizacji publicznych wynikają z realizacji określonych rodzajów polityki publicznej, które muszą mieć akceptację relatywnie dużej części społeczeństwa. Eksperymentalne próby świadczenia usług publicznych

nie są stosowane z powodu ograniczoności zasobów, jak również braku akceptacji społecznej. Działania próbne i inicjatorskie mogą podejmować organizacje pozarządowe. W razie powodzenia mogą być one przejmowane przez organizacje publiczne, natomiast pomijane w razie niepowodzeń.

Inną koncepcją teoretyczną na temat rozwoju i roli trzeciego sektora jest teoria niewydolności sektora pozarządowego (*voluntary failure*), wiązana z L. M. Salamonem [1987, 1993]. Jej konstrukcja także prezentuje wzajemne i dość ścisłe relacje pomiędzy sektorem pozarządowym i publicznym. Zakłada, że trzeci sektor jest głównym dostarczycielem usług publicznych, co wynika z poczucia obowiązku społecznego, altruizmu czy zobligowania do pomagania, szczególnie na poziomie lokalnym i na poziomie grupy [Salamon 1993]. Działalność i nawiązanie relacji z organizacjami publicznymi są konieczne, gdy sektor pozarządowy zawodzi i nie spełnia swoich zadań. Jest to odwrotne do założeń teorii ekonomicznych sektora, między innymi koncepcji B. Weisbroda, według których działalność sektora pozarządowego w zakresie świadczenia usług publicznych jest wtórna w stosunku do działań organizacji publicznych. Warto zauważyć, że koncepcja L. M. Salamona odpowiada w szczególności anglosaskiej tradycji republikańskiej, nie do końca przystaje jednak do warunków na przykład krajów skandynawskich czy Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie sektor publiczny jest uznawany za kluczowego dostawcę usług publicznych, trzeciosektorowa aktywność stanowi w dużej mierze uzupełnienie działań organizacji publicznych.

Niewydolność sektora pozarządowego w świadczeniu usług ma źródło, według L. M. Salamona, w czterech wadach sektora:

- niesprawności i niewydolności, które wynikają z niedostatecznych zasobów, kłopotów z pozyskiwaniem funduszy, szczególnie w świetle rosnących potrzeb,
- partykularyzmie, który może prowadzić do nadmiernego skupienia na pewnych grupach społecznych, tworzenia luk i dublowania usług,
- amatorszczyźnie, czyli dużym zaangażowaniu wolontariuszy, a mniejszym profesjonalistów,
- paternalizmie powodującym uzależnienie od usług i niedemokratyczne relacje pionowe pomiędzy biednymi a bogatymi, którzy w dużej mierze finansują usługi.

Inne błędy organizacji pozarządowych wylicza R. M. Kramer [1981: 265, 1987], wskazując w szczególności kwestie związane z realizacją celów organizacyjnych:

- postępującą instytucjonalizację lub stopniową formalizację,

- zmianę celów organizacyjnych w zależności od możliwości pozyskania zasobów finansowych,
- większe skupienie na swoich wartościach i założonych celach niż rzeczywistych potrzebach klientów,
- niedostateczne osiągnięcie założonych celów.

Koncepcja *voluntary failure* zakłada, że w społeczeństwie, szczególnie na poziomie lokalnym, istnieje kulturowo ukształtowany nakaz pomocy i wsparcia słabszych grup społecznych, do których skierowana jest znaczna część usług organizacji pozarządowych. Można zauważyć, że wiąże się to z historyczną rolą i rozwojem organizacji społecznych w XIX wieku i wcześniej, gdy, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, pomoc i interwencja państwa była na minimalnym poziomie. Należy zauważyć, że teoretyczne koncepcje L. M. Salamona i J. Douglasa traktują jednak organizacje pozarządowe tylko jako dostarczycieli usług, przy czym nie rozwiązują kwestii relacji międzysektorowych organizacji samopomocowych skoncentrowanych na własnych członkach, jak również organizacji rzeczniczych. Uzupełnieniem poglądów L. M. Salamona jest jego koncepcja *third party government*, odnosząca się do różnorodnych form współpracy organizacji pozarządowych z sektorem publicznym, która w dużej mierze opiera się na świadczeniu przez organizacje pozarządowe usług opłacanych przez sektor publiczny odpowiedzialny także za formułowanie polityki publicznej. Odmienne niż koncepcje *market* czy *government failure* zakłada więc współpracę w świadczeniu usług publicznych. Według L. Salamona tworzą się partnerskie relacje pomiędzy sektorem publicznym a pozarządowym, które powstają przez wykorzystywanie pozytywnych cech organizacji współdziałających i ograniczanie ich słabości [Salamon 1993; Rymsza 2005: 56]. Idąc za L. M. Salamoniem, kontraktowanie usług publicznych (w Polsce kontraktowanie oznacza zlecenie zadań publicznych) przynosi wiele korzyści i zmierza w kierunku partnerskiej współpracy, gdzie organizacje pozarządowe nie świadczą tylko usług publicznych, ale współuczestniczą w uzgodnieniach dotyczących obszarów, celów, wartości i formy ich świadczenia [Rymsza 2005: 57]. Budowane partnerstwo opiera się na symetrycznych relacjach i nie powoduje wzrostu siły, dominacji i przewagi jednego z partnerów. Amerykańscy badacze M. Lipsky i S. R. Smith [1989] uważają odmiennie do L. M. Salamona, że poprzez współpracę z sektorem publicznym organizacje pozarządowe tracą niezależność, przekształcają się w quasi-pozarządowe organizacje, czyli się upaństwiają czy governmentalizują. W efekcie, dzięki współpracy, większe wpływy osiąga sektor publiczny. Pytanie o kwestię wzrostu partnerskich relacji czy spadku znaczenia organizacji pozarządowych pozostaje nadal otwarte. Kwestia upaństwowienia organizacji pozarządowych w konsekwencji współpracy może być analizowana w szczegól-

ności z perspektywy wpływu trzeciego sektora na ustanawianie celów. Jeśli organizacje pozarządowe mogą w ramach współpracy wykonywać tylko określone działania, ale nie mają wpływu na cel, obszar i priorytety tych działań, to wtedy perspektywa M. Lipsky'ego i S. R. Smitha wydaje się być bliższa rzeczywistości i możemy mieć do czynienia z upaństwowieniem sektora. Jeśli jednak współpraca rozszerza się na obszar współdecydowania o kierunkach polityki publicznej, współokreślania celów i priorytetów działania, wtedy zdecydowanie bliżej do podejścia L. Salamona. Stąd można zauważyć, że partnerska współpraca nie może ograniczać się tylko do jednej formy współpracy – kontraktowania usług publicznych. Rozwijając myśl L. M. Salamona – współpraca z zachowaniem symetrii i niezależności organizacji pozarządowych nie może się opierać tylko na jednej formie współdziałania.

Ważny obszar poszukiwań wyjaśnienia współpracy organizacji pozarządowych stanowią teorie tworzone na gruncie nauk społecznych. Ich analizę należy rozpocząć od teorii sieci, która, jak piszą A. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak [2011: 128], jest umowną nazwą niejednorodnej tradycji badawczej odnoszącej się do opisu i oceny zjawisk, które są odmienne niż uznane dotychczas formy koordynacji działalności gospodarczej takie jak rynek i hierarchia. Uznaje się, że zarówno sieć, rynek i hierarchia są typowe dla współczesnych stosunków społeczno-gospodarczych, do których socjologia dodaje także wspólnoty. Są one oparte na globalnych sieciach, wykorzystujących technologie informacyjne, przy czym sieci stają się stopniowo najważniejszym sposobem organizacji w wielu dziedzinach życia społecznego. Jak podkreśla F. Stalder [2012: 9] teoria sieci aspiruje do bycia wielką narracją współczesności, co ciekawe zaś, została zaadaptowana do teorii zarządzania dopiero w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Niektórzy badacze dla podkreślenia znaczenia tej teorii nazywają współczesny czas „wiekiem sieci” dla znaczenia uzupełniania hierarchii i rynku relacjami sieciowymi [Agranoff 2006: 56].

Sieć można rozumieć jako zbiór powiązanych ze sobą węzłów [Stalder 2012: 195], którymi mogą być jednostki, grupy lub organizacje. Powiązania oznaczają więzi czy relacje o zróżnicowanym natężeniu i stopniu formalizacji.

Teoria sieci może być podstawą wyjaśnienia współdziałania organizacji pozarządowych, zwłaszcza w następujących obszarach:

- więzi formalnych lub nieformalnych z organizacjami publicznymi, przedsiębiorstwami oraz w ramach sektora i ich wpływu na wybór form współpracy,
- wartości i znaczenia współpracy dla organizacji pozarządowych w ramach tworzonych sieci,

- podziału zadań w ramach sieci (na przykład w ramach wspólnie bardzo często rozwijanych partnerstw międzysektorowych i klastrów),
- siły lub słabości więzi/relacji międzyorganizacyjnych oraz poziomu intensywności działań w sieci (gęstość połączeń, sposoby komunikacji),
- roli łączników w sieci organizacji pozarządowych (na przykład osób, które znają organizacje publiczne lub przedsiębiorstwa i mogą sprzyjać rozwojowi powiązań międzysektorowych).

Warto podkreślić, że tworzeniu sieci społecznych sprzyja współczesna organizacja pracy, zwłaszcza praca projektowa, na co zwracają uwagę A. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak [2011: 132]. W przypadku organizacji pozarządowych jest to typowa forma działania – fundusze pozyskiwane z zewnątrz mają zwykle czasowy i celowy charakter. Kontrakty zawierane na realizację zadań publicznych mają postać projektów, podobnie konkursy ogłaszane przez fundacje grantodawcze.

W szerokim spektrum teorii sieci mieści się teoria kosztów transakcyjnych – choć intensywnie krytykowana – wyjaśnia współpracę organizacji gospodarczych. Teoria kosztów transakcyjnych opiera się na weryfikacji myślenia o konkurencji jako głównej formie relacji między przedsiębiorstwami. Hamulcem konkurencji w burzliwym otoczeniu są koszty transakcyjne, na które składają się koszty poszukiwania dostawców i klientów oraz straty wynikające ze zmarnowanych szans, konieczności negocjowania i kontroli zawieranych umów [Chwi-stecka-Dudek, Sroka 2000: 27]. Teoria kosztów transakcyjnych uznaje więc podjęcie współpracy za atrakcyjne działanie z powodu redukcji kosztów transakcyjnych, co przynosi korzyści ekonomiczne i psychologiczne. Teoria kosztów transakcyjnych autorstwa R. Coase'a i O. Williamsona w dużej mierze zapoczątkowała w latach siedemdziesiątych XX wieku współczesny sposób myślenia o sieciach w ujęciu współpracy organizacji komercyjnych [Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011: 123]. Pomimo że w praktyce odnosi się ona tylko do współpracy przedsiębiorstw, teoria kosztów transakcyjnych może wyjaśniać motywacje organizacji prywatnych do współpracy z organizacjami pozarządowymi, gdzie redukcja kosztów transakcyjnych odbywa się na poziomie pozyskiwania wiedzy na temat potencjalnych wspólnych klientów, także wiedzy ukrytej, do której organizacja prywatna może nie mieć dostępu. Może także po części wyjaśniać popularność kontraktowania usług publicznych, gdy podmioty publiczne decydują się na zlecenie realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym, gdyż jest to sposób na poszukiwanie sprawności i skuteczności działania. Z teorią sieci wiąże się także koncepcja społecznego zakorzenienia, najczęściej odnosząca się do przedsiębiorstw, ale wykorzystywana także do badania sieci powiązań organizacji trzeciego sektora, w szczególności przedsiębiorstw społecznych

[Kaźmierczak, Hernik 2008; Bogacz-Wojtanowska 2008]. Na poły ekonomiczna, na poły socjologiczna koncepcja rozwinięta została przez M. Granovettera i wskazuje na wpływ sieci społecznych na przepływ informacji na rynku. Informacje od zaufanych członków sieci mają wartość większą niż od kogoś, kto w społecznej sieci przedsiębiorstwa nie funkcjonuje. Sieci społeczne są źródłem zaufania, pewności co do zawieranych kontraktów, gdyż informacja z nich płynąca opiera się na osobistych kontaktach. Stosując koncepcję społecznego zakorzenienia do organizacji pozarządowych, można uznać, że oznacza ona jakość powiązań pomiędzy organizacją a jej interesariuszami (w przypadku przedsiębiorstw społecznych podmiotami, z którymi zawiera transakcje), jak również jakość powiązań ze społecznością, w której działa. Organizacja zakorzeniona to taka, której powiązania z interesariuszami oparte są na zaufaniu, otwartej komunikacji i wspólnym rozwiązywaniu problemów, jak również taka, która posiada rozległe sieci społeczne, oparte na interpersonalnych relacjach. Słabo zakorzeniona organizacja to taka, której więzi nie są oparte na tych trzech cechach, a raczej na oportunizmie i partykularnych interesach. Przeciwnieństwem zakorzenienia jest sytuacja, gdy organizacje wchodzące ze sobą w relacje (lub nawiązujące transakcje) są niezależne, działają całkowicie autonomicznie, kierując się czystą racjonalnością rynkową tzw. *arm's lenght relationship* [Kaźmierczak, Hernik 2008]. Koncepcja zakorzenienia może wyjaśniać skłonność do współpracy organizacji pozarządowych w ramach rozpoznanych i zbudowanych lokalnych sieci, opartych na relacjach interpersonalnych. Oznacza nawiązywanie współpracy z organizacjami funkcjonującymi w tej samej społeczności, z którymi wcześniej realizowano wspólne przedsięwzięcia i projekty oraz posiadające liderów, z którymi znamy się osobiście.

Jeszcze inaczej można rozumieć współpracę organizacji pozarządowych w ramach symbolicznego interakcjonizmu. Twórcy tego kierunku, Ch. H. Cooley i G. H. Mead, wyjaśniali, że istotą interakcji jest komunikacja, wymiana dotyczy w szczególności idei, symboli i znaczeń [Sztompka 2012: 89]. Potencjalni partnerzy od momentu spotkania przechodzą przez skomplikowany proces myślowy – pojawienie się w świadomości potencjalnego partnera, identyfikacja i określenie jego tożsamości, definicja sytuacji, w której może dojść do interakcji, interpretacja gestów i słów potencjalnego partnera i wreszcie postawienie się w jego sytuacji w celu poznania, jak on może mnie postrzegać [Sztompka 2012: 90]. Istotne w tych procesach są wcześniejsze doświadczenia, które pozwalają uruchomić wyobrażenia o potencjalnej interakcji. Interakcja ma miejsce w sytuacji nakładania się wzajemnych wyobrażeń – jej uczestnicy rozpoznali się i poczuli, że się rozumieją. Nieudana interakcja jest wtedy, gdy wzajemna orientacja rozchodzi się, wymija – partnerzy się nie rozumieją. Symboliczny interakcjonizm pozwala wytłumaczyć niepowodzenie czy sukces organizacji pozarządo-

wych w relacjach wewnątrzsektorowych i międzysektorowych. Badania prowadzone w Polsce wykazują często wzajemne niezrozumienie organizacji. Dla nawiązania relacji wskazuje się konieczność istnienia pośredników czy tłumaczy funkcjonowania obu typów organizacji, np. osób, które mają doświadczenia w pracy w organizacji publicznej czy prywatnej. Opisanie świata potencjalnego partnera, czy to pozarządowego, czy publicznego, czy prywatnego pozwala na poznanie jego świata i poczucie, że się go rozumie. Opisywane w badaniach dwa światy to świat pozarządowy i świat publiczny. Badania pokazują także, że wyobrażenia na temat innych organizacji są różne – sektor pozarządowy bywa przez jego twórców i uczestników idealizowany i postrzegany pozytywniej na tle sztywnych, biurokratycznych, ale stabilnych reguł sektora publicznego, jak również dynamicznego, egoistycznego i konkurencyjnego sektora prywatnego [Broda-Wysocki 2009; Bogacz-Wojtanowska, Rymśa 2009a].

Współpracę organizacji pozarządowych można również analizować z perspektywy teorii wymiany, sformułowanej przez G. C. Homansa w latach pięćdziesiątych XX wieku. Teoria ta opiera się na założeniu, że zachowanie społeczne jednostek (w szczególności), ale także grup czy systemów (w tym organizacji – co jest zasługą teoretyka P. M. Blaua) jest wymianą dóbr zarówno materialnych, jak i niematerialnych, takich jak symbole aprobaty i prestiżu (Tuziak 2012: 221; Szacki 1981: 812). Według G. C. Homansa podstawowymi elementami zachowań społecznych są działania jednostek wchodzących ze sobą w relacje, prowadzące do wymiany nagród i kar – ich celem jest osiągnięcie korzyści. W świetle teorii wymiany relacje nie są intencjonalnie czyste, tylko polegają na wzajemnie osiągniętych korzyściach. W ramach wyjaśnienia tych relacji badacze sformułowali podstawowe zasady, wyjaśniając zachowanie ludzkie – twierdzenie o sukcesie, o bodźcu, wartości, depriwacji, nasyceń, uznaniu i racjonalności [Tuziak 2012: 222]. Na bazie tych twierdzeń, można wyjaśniać zachowania organizacji pozarządowych w ramach budowania relacji z innymi organizacjami. I tak, w ramach założenia o sukcesie (im częściej działanie organizacji jest nagradzane, tym bardziej jest prawdopodobne podjęcie przez nią tego działania), powodzenie we współpracy organizacji pozarządowej powoduje podjęcie dalszych działań. Brak powodzenia we współpracy może spowodować wycofanie się z kooperacji. Prowadzone w Polsce badania potwierdzają wycofywanie się organizacji pozarządowych ze współpracy w sytuacji niepowodzeń lub osiągnięcia niezadowolających korzyści [Bogacz-Wojtanowska 2005, 2011a]. W ramach twierdzenia o bodźcu (jeżeli w przeszłości wystąpienie określonego bodźca lub zespołu bodźców było powodem otrzymania nagrody, to im bardziej aktualny bodziec jest podobny do tych występujących w przeszłości, tym bardziej jest prawdopodobne, że organizacja podejmie to lub podobne działanie) można wyjaśnić pojawiające się w badaniach nad współpracą międzysektorową kwestie

inicjacji współpracy [Bogacz-Wojtanowska 2007a]. W ramach twierdzenia o wartości (im bardziej działanie jest dla organizacji wartościowe, tym bardziej prawdopodobne, że będzie ona przejawiała to działanie) można tłumaczyć zarówno skłonność organizacji pozarządowych do podjęcia współpracy, w zależności od tego, jaką wartość ona dla nich stanowi. J. Turner, analizując czynniki różnicowania władzy w modelu wymiany społecznej P. Blaua, zwraca uwagę na funkcjonowanie w grupach dwóch sprzecznych sił, które w efekcie prowadzą do nacisku w kierunku integracji i współpracy oraz nacisku w kierunku opozycji i konfliktu [Turner 2004: 315-318].

Teoria wymiany może wyjaśniać kwestię równowagi w relacjach pomiędzy organizacjami pozarządowymi a publicznymi, w tym kwestię nierówności wpływu, zwaną także asymetrią wpływu, i sposoby zabezpieczenia przed władzą organizacji publicznych, powodzenie współpracy, polegające na obustronnym przestrzeganiu norm i wartości. Może wyjaśniać także izomorfizm organizacyjny – w szczególności izomorfizm mimetyczny, gdyż w świetle teorii G. C. Homansa współpracujące ze sobą jednostki mają skłonność do upodabniania się do siebie dla osiągnięcia większych korzyści w ramach relacji. Podkreślić można także rolę przywódców i autorytetów w kreowaniu relacji.

Wyjaśnienia współdziałania międzysektorowego można także poszukiwać w teorii agencji. Jak pisze J. Szacki [2002: 882], dychotomia pomiędzy *agency* i *structure*, pomiędzy ludźmi a instytucjami, jest jednym z najważniejszych problemów współczesnej teorii socjologicznej. W teorii agencji, zwanej czasem teorią agenta – pryncypała (rzadko używana w Polsce z racji słowa agent, gdyż ma ono inne znaczenie), istotna jest relacja pomiędzy pryncypałem, posiadającym władzę, który deleguje ją do agenta (podwykonawcy), który w ramach tej delegowanej władzy wykonuje dla pryncypała określone usługi [Wnuk-Lipiński 2008: 82]. Jak twierdzą badacze – relacja tego typu pojawia się na wielu poziomach życia społecznego, gdzie kluczowym problemem jest kontrola pryncypałów nad podwykonawcami, z powodu różnicy interesów i większej wiedzy podwykonawców (agentów) na temat podejmowanych działań [Wnuk-Lipiński 2008: 83]. Teoria agencji służy wyjaśnieniom w ramach współpracy organizacji pozarządowych i publicznych, realizowanych w postaci kontraktów na realizację usług publicznych. W Polsce pojęcie kontraktu, typowego dla literatury i praktyki krajów Zachodu, oznacza współpracę w zakresie zlecenia zadań publicznych organizacjom pozarządowym (jako podwykonawcom), przez organizacje publiczne (pryncypałowicie). W ramach teorii agencji można wyjaśnić sposób wyboru, kontroli i monitorowania działań organizacji publicznych nad zadaniem publicznym zleconym organizacji pozarządowej. Warto zauważyć, że teoria agencji może tłumaczyć, w przypadku polskiej sytuacji współpracy, problem regulatorów współpracy w ramach zlecenia zadań publicznych, jakimi są Regio-

nalne Izby Obrachunkowe czy urzędy skarbowe. Dotychczasowe badania wykazują silny wpływ na jakość i formy współpracy tych organizacji publicznych – regulatorów [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 146], co teoria agencji wyjaśnia silnym w pluralistycznych społeczeństwach demokratycznych wpływem osób czy instytucji w ramach relacji pryncypał-agent [Wnuk-Lipiński 2002: 83]. Teoria agencji nie jest przydatna ani dla wyjaśniania współpracy w bardziej symetrycznych i pozbawionych silnej delegacji władzy formach współdziałania organizacji pozarządowych takich jak partnerstwa międzysektorowe oraz klastry, ani współpracy z przedsiębiorstwami.

Wyjaśnienia współpracy organizacji pozarządowych należy także szukać w teoriach wspólnotowych, empirycznie testowanych w ciągu ostatnich lat przez badaczy społecznych, zwłaszcza socjologów. Teorie wymiany próbują wyjaśniać powstawanie i funkcjonowanie wspólnot, więzi społecznych, aktywności obywateli oraz kwestii wolności w liberalnej demokracji [Gawkowska, Gliński 2005]. Jednym z nurtów w teoriach wspólnotowych, wywodzącym się z krytyki współczesnego liberalizmu od końca lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, jest komunitaryzm. Podkreśla on istotę wspólnot w życiu człowieka, zakorzenienie w tradycji i praktyki konkretnych zbiorowości ludzkich, historycznie ukształtowanych na bazie istniejących zasobów [Gawkowska 2004: 561]. Komunitaryści postulują uprawomocnienie wspólnotowych tradycji poprzez decentralizację, wzrost partycypacji obywatelskiej, co pozwoli uczynić obywateli – członków wspólnot – zaangażowanymi i aktywnymi, przeciwstawiając się postępującej anomii. Komunitaryzm może wyjaśniać przyczyny lokalnych sukcesów współdziałania poprzez wzrost partnerstw międzysektorowych, opartych na lokalnych zasobach, wartościach i sieciach społecznych, zakorzenionych we wspólnotach lokalnych. Jak dowodzą badania prowadzone przez T. Kazimierczaka i innych [2008], historyczne doświadczenia i tradycje współpracy z udziałem organizacji pozarządowych lub niesformalizowanych ruchów społecznych mają silny związek ze współczesnym tworzeniem sieci współpracy. Komunitaryści propagują także przywracanie polityce wymiaru teleologicznego [Gawkowska 2004: 561], co w praktyce społecznej przejawia się w tworzeniu celowej, lokalnej polityki publicznej z udziałem organizacji pozarządowych. W tym obszarze komunitarystyczna idea wspólnoty objawia się aktywnością organizacji pozarządowych podejmowaniem przez nie odpowiedzialności za dobro wspólne na poziomie lokalnym.

Jedną z teorii w naukach społecznych, zajmującą się współdziałaniem organizacji, jest teoria gier. Korzysta ona z metod matematycznych, a czerpie inspiracje z obserwacji zjawisk ekonomicznych i społecznych. Rozwój teorii gier zaowocował przyznaniem kilku Nagród Nobla w dziedzinie ekonomii za odkry-

cia i zastosowania w praktyce ekonomicznej wybranych obszarów teorii gier². Zajmuje się ona opisem sytuacji, w których uczestniczą różne podmioty (także organizacje), świadomie podejmujące pewne decyzje, które to z kolei mogą zmieniać ich położenie [Malawski, Wieczorek, Sosnowska 2004: 12]. Współdziałanie w teorii gier rozumie się jako zawarcie, jeszcze przed rozpoczęciem gry, porozumienia, które może następnie być lub nie być przestrzegane [Malawski, Wieczorek, Sosnowska 2004: 127]. Dla wyjaśnienia współpracy między graczami (ludźmi, organizacjami) badacze posługują się grą – problemem w teorii gier, zwanym dylematem więźnia, polegającym na tym, że każdy z graczy może zyskać, oszukując przeciwnika, ale obaj tracą, jeśli obaj będą oszukiwać. Dylemat ten odzwierciedla problem we współpracy, polegający na obojętnym napięciu pomiędzy graczami w osiągnięciu korzyści bezpośrednich i długofalowych [Axelrod 2000]. W ramach dylematu więźnia próbuje się wyjaśniać warunki tworzenia współpracy i jej podtrzymywanie [Axelrod 2000]. Teoria gier w niewielkim jednak stopniu wyjaśnia kwestie współpracy organizacji pozarządowych, skupiając się raczej w swych poszukiwaniach na organizacjach biznesowych.

Na gruncie nauk o zarządzaniu można poszukiwać wyjaśnienia współpracy w szczególności w teorii interesariuszy, nowym instytucjonalizmie i teorii zależności od zasobów. Pierwsza z nich została rozwinięta przez R. Freemana w 1984 roku i zakłada istnienie interesariuszy organizacji (w szczególności odnosi się do przedsiębiorstw) – osób, grup i organizacji, które wpływają na jej funkcjonowanie i osiąganie celów organizacyjnych i odwrotnie – na które organizacja próbuje wpływać. Natura ich relacji jest kluczowym obszarem poszukiwań w ramach tej teorii – korzyści z relacji pomiędzy organizacją a interesariuszami. Sukces organizacyjny może być wynikiem wzajemnych relacji. Trzy kluczowe elementy stanowią podstawę teorii interesariuszy [Flak, Nordheim, Munkvold 2008: 6-7]:

- założenia normatywne, w świetle których organizacje mają etyczne zobowiązania wobec interesariuszy, związane z ich poznaniem i szanowaniem potrzeb, jak również pokazujące poziom wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo (umiarkowany – gdy organizacja traktuje ich z szacunkiem, średni – gdy w jakichś obszarach uczestniczą w zarządzaniu organizacją i wreszcie wymagający – gdy wszyscy interesariusze partycypują w procesach podejmowania decyzji),

² Nagrody Nobla otrzymali: w 1978 roku Herbert Alexander Simon, w 1994 roku John Nash, Reinhard Selten i John Harsanyi.

- opis działań – narzędzia do identyfikacji interesariuszy, tworzenie map interesariuszy z uwzględnieniem tych kluczowych (tzw. *stakeholder salience*),
- instrumentalne aspekty teorii i jej wpływ na praktykę zarządzania organizacją.

Współcześnie teoria interesariuszy koncentruje się na kreowaniu i dystrybuowaniu wartości do interesariuszy przez przedsiębiorstwa, co stanowi jeden z podstawowych sposobów na przetrwanie i sukces organizacji oraz jest najważniejszą odpowiedzialnością przedsiębiorstwa [Minoja 2012: 67]. Dystrybucja wartości zależy od współpracy i wzajemnego wsparcia interesariuszy.

Teoria interesariuszy stała się podstawowym przewodnikiem w rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w latach osiemdziesiątych XX wieku [Tracey, Phillips, Haugh 2005: 330; Savage i in. 2010]. Moralne zobowiązanie w stosunku do otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo, może uruchamiać współpracę z tymi interesariuszami, którzy należą do trzeciego sektora. Może wyjaśniać także, dlaczego niektóre organizacje pozarządowe łatwiej nawiązują współpracę z biznesem, dzięki tzw. koncepcji istotnych interesariuszy (*salience stakeholder*). W jej świetle istotni interesariusze posiadają kombinację trzech atrybutów – siły, legitymizacji i pilnej potrzeby, której oczekują od organizacji [Mitchell i in. 1997]. Organizacja pozarządowa, która posiada te trzy atrybuty może szczególnie interesować przedsiębiorstwo i stanowić impuls do współpracy. Siłę należy rozumieć jako relację pomiędzy społecznymi aktorami, gdzie jeden z nich wpływa na drugiego w taki sposób, że wykonuje działania, których nie wykonałby bez tego wpływu [Mitchell i in. 1997]. Legitymizacja jest z kolei pewną uogólnioną percepcją lub założeniem, że działania organizacji są pożądane, właściwe albo odpowiednie w społecznie zbudowanym systemie norm i wartości [Suchman 1995: 574]. Pilna potrzeba oznacza konieczność natychmiastowej uwagi lub wywierania presji na organizację w celu podjęcia określonych działań. Kombinacja tych trzech kluczowych atrybutów, stale zmiennych i społecznie konstruowanych, prowadzi do wyróżnienia następujących typów interesariuszy: latentnych – uspionych, dyskrecjonalnych, żądających, oczekujących – dominujących i zależnych [Mitchell i in. 1997: 853–886].

Analizując wpływ tychże atrybutów na współpracę międzysektorową z perspektywy organizacji pozarządowej jako potencjalnego interesariusza należy zauważyć, że interesariusze latentni mogą być nieidentyfikowani przez organizację, więc nieistotni z perspektywy współpracy międzyorganizacyjnej. Interesariusze uspieni posiadają atrybut w postaci siły, ale nie mają legitymizacji społecznej oraz potrzeby relacji z organizacją. Mogą w przyszłości być istotnymi graczami w relacjach, ale w określonej sytuacji właściwie w relacje nie wcho-

dzą. Interesariusze dyskrecjonalni mają legitymizację jako atrybut, ale nie posiadają ani siły, ani oczekiwań w stosunku do organizacji. Dyskrecjonalna organizacja pozarządowa może współpracować z przedsiębiorstwem w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, w obszarze filantropijnych donacji. Z kolei organizacja pozarządowa może być w roli żądającego interesariusza, o ile posiada potrzebę konkretnych działań ze strony przedsiębiorstwa, ale bez siły i legitymizacji może wchodzić w konflikt z przedsiębiorstwem, nie mając jednak zbyt wielkiego wpływu na jego działania. Interesariusze oczekujący to organizacje pozarządowe o dwóch kluczowych atrybutach. Dominująca posiada siłę i legitymizację, ale nie ma potrzeby relacji. Z kolei zależna posiada legitymizację i wywiera presję na konkretne działania przedsiębiorstwa, ale nie ma siły i możliwości wpływu. Żeby wywierać presję na przedsiębiorstwo, muszą opierać się na działaniach innych organizacji lub interesariuszy.

W teorii neoinstytucjonalnej (nowy instytucjonalizm) można odnaleźć odmiennie wątki dotyczące współpracy organizacji pozarządowych [Kozmiński, Latusek-Jurczak 2011: 124]. Charakteryzując organizacje pozarządowe w ramach tej teorii, S. Feeney [1997] wskazuje, że trudno je uchwycić w racjonalno-biurokratycznych ramach. Należy je oceniać i analizować jako zakorzenione komponenty większych organizacyjnych i społecznych systemów z zestawem różnych interesariuszy, w otoczeniu organizacyjnym, które jest bogate zarówno w wertykalne, jak i horyzontalne sieci. S. Feeney [1997], zgodnie z zasadami teorii instytucjonalnej, która zaznacza istotność społecznych i kulturowych wpływów na organizacje, postrzega organizacje trzeciego sektora jako istniejące w społeczno-kulturowych systemach, które wpływają na zachowania organizacji. Istnieją w otoczeniu czynniki przymuszające organizacje do określonych zachowań. Racjonalne zachowania organizacyjne nie są adekwatne i działania organizacji są kształtowane, przynajmniej w jakiejś części, przez instytucje, czyli dominujące reguły, normy i wartości społeczne, powszechnie uznawane [Toepler, Anheier 2006: 173]. Przedstawiciele teorii neoinstytucjonalnej twierdzą, że organizacje pozarządowe, kooperując z sektorem publicznym, podlegają procesom izomorfizmu w strukturach i procesach. Badacze wskazują, że im częściej i głębiej organizacje pozarządowe współpracują z organizacjami publicznymi czy prywatnymi, tym bardziej stają się homogeniczne dzięki procesom izomorfizmu [Ramanath 2009: 51-76].

P. J. DiMaggio i W. W. Powell [1983: 150-154] wyróżniają trzy główne mechanizmy izomorfizmu: repesyjny, mimetyczny i normatywny. Ten pierwszy polega na zmianach, które pojawiają się w organizacjach pozarządowych z pozycji siły i wpływu, najczęściej ze strony organizacji publicznych. P. DiMaggio i W. W. Powell podają tutaj przykład przymusu posiadania określonych zasobów, warunkujących proces formalnej rejestracji organizacji. W przypadku nie-

których afrykańskich krajów, na przykład Tanzanii, istnieje prawnie wymagana konieczność posiadania siedziby organizacji, jako warunku podjęcia formalnej współpracy. W polskich realiach przymusowy izomorfizm może polegać na konieczności tworzenia określonej sprawozdawczości, w szczególności finansowej, w ramach współpracy w zlecaniu zadań publicznych. Mimetyczny izomorfizm, występujący zwłaszcza w sytuacji niepewności otoczenia, polega na naśladowaniu organizacji odnoszącej sukcesy. Ten rodzaj izomorfizmu może występować w szczególności w sektorze pozarządowym, gdzie naśladuje się sposób działania organizacji postrzeganych jako liderzy trzeciego sektora. Badania wykazują skłonność organizacji do współdziałania z organizacjami trzeciego sektora, które budzą ich zaufanie – najpowszechniejsze są sieci powiązań nieformalnych [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 168]. Stosunkowo słaby mimetyczny izomorfizm w ramach relacji między organizacjami pozarządowymi jest powiązany z nieupowszechnioną tendencją tworzenia formalnych związków, koalicji i federacji. To z kolei może wiązać się z niskim poziomem wzajemnego zaufania organizacji, brakiem organizacji pozarządowych, które są nieskazitelne i mogą służyć za wzór. Przykładem mimetycznego izomorfizmu organizacji pozarządowych w ramach współdziałania może być także korzystanie z metod i technik zarządzania typowych dla przedsiębiorstw, zwłaszcza w obszarze budowania relacji z biznesem. Wreszcie ostatni typ izomorfizmu – normatywny – łączy się z procesami profesjonalizacji zarządzania poprzez udział organizacji w konferencjach, treningach i szkoleniach, jak również z podwyższeniem norm i standardów.

Izomorfizm odpowiada w dużej mierze za zacieranie się granic międzysektorowych, wymieszanie tego, co kryje się pod pojęciami: prywatny i publiczny. Przymusowy izomorfizm może oznaczać dla organizacji pozarządowych utratę cech, które konstytuują się na podstawie kluczowych wartości organizacyjnych. Może wpływać także na spadek legitymizacji społecznej, zwłaszcza w sytuacji głębokiego izomorfizmu, upodobnienia do organizacji publicznych i prywatnych. Z drugiej strony neoinstytucjoniści twierdzą, że podporządkowanie się woli instytucji zjednuje organizacji poparcie społeczne i zapewnia przetrwanie, dlatego że postępuje ona zgodnie z uznanymi konwencjami [Hatch 2002: 96]. Należy jednak zauważyć, że niekoniecznie może to dotyczyć organizacji pozarządowych. Dzieje się tak z kilku przyczyn. Po pierwsze w przypadku organizacji rzeczniczych przeciwstawianie się woli instytucji w razie potrzeby jest podstawową zasadą ich funkcjonowania. Po drugie oczekiwania społeczne co do usług świadczonych przez organizacje pozarządowe mogą być zdecydowanie różne od tych, które świadczą organizacje publiczne. Mogą być także podobne – wtedy rzeczywiście podporządkowanie oczekiwaniom instytucji może być konieczne, gdyż odbiorcy usług organizacji pozarządowych będą oczekiwać po-

ziomu usług podobnego do świadczonego przez organizacje publiczne. Po trzeciej sektor pozarządowy jest heterogeniczny. Duża heterogeniczność sektora pozarządowego jest niepodważalną wartością – mozaika wartości, grup interesów, sposobów widzenia świata i działania na jego korzyść jest tym, co stanowi o jego sile i jest wyrazem zarówno pluralizmu społecznego, jak i wolności jednostek. Heterogeniczność trzeciego sektora jest także wartością z punktu widzenia różnic lokalnych i dziedzictwa lokalnego, które mogą reprezentować. Ta nieustanna dekonstrukcja zastanego porządku społecznego jest immanentną cechą demokracji.

Przedstawiciele teorii instytucjonalnej wprowadzają także pojęcie symbolicznego izomorfizmu, który oznacza podobieństwo do organizacji, znajdujących się w instytucjonalnym otoczeniu, w zakresie symbolicznych atrybutów. Symboliczny izomorfizm występuje dla potrzeby budowania legitymizacji [Glynn, Abzug 2002: 267] i może przejawiać się w zmianie nazw organizacji, języka, symboli. Polskie badania pokazują, że izomorfizm symboliczny może ułatwiać budowanie relacji organizacji pozarządowych, na przykład przez tworzenie wspólnego języka [Bogacz-Wojtanowska 2007a: 58; 2011a: 28].

Kolejną teorią, która częściowo wyjaśnia istotę współdziałania organizacji pozarządowych, jest sformułowana przez J. Pfeffer'a i G. Salancika w 1978 teoria zależności od zasobów. W jej świetle organizacje borykają się z ograniczeniami narzucanymi przez otoczenie w formie zewnętrznej kontroli zasobów, niezbędnych organizacjom pozarządowym do realizacji celów i misji [Toepler, Anheier 2006: 173]. Zasoby konieczne do funkcjonowania i przetrwania mogą być klasyfikowane według doniosłości i niedoboru. Te pierwsze mają charakter strategiczny i bez nich organizacja nie może funkcjonować, natomiast drugie to stopień dostępności zasobu w danym otoczeniu [Hatch 2002: 91]. Teoria zależności od zasobów proponuje współpracę jako działanie wynikające z konieczności pozyskiwania zasobów niezbędnych do podtrzymania istnienia i przetrwania organizacji, jak również dla podniesienia konkurencyjności. Wskazuje także napięcie pomiędzy koniecznością współpracy w celu pozyskania zasobów a chęcią utrzymania niezależności i samodzielności, która może zostać nadwyrężona w wyniku współpracy.

Próbując radzić sobie z zależnością od zasobów, organizacje pozarządowe mogą stosować różne sposoby – przede wszystkim:

- świadome różnicowanie źródeł finansowania działań organizacji, co w praktyce przekłada się na podjęcie współpracy z różnymi organizacjami publicznymi i prywatnymi, jeśli jednym z celów współpracy jest pozyskiwanie zasobów finansowych,

- tworzenie różnego typu powiązań międzyorganizacyjnych, budowanie koalicji, forów i platform współpracy wewnątrz sektora. Badania prowadzone w Polsce dowodzą, że jedną z przyczyn powstawania wewnątrzsektorowej współpracy między organizacjami pozarządowymi jest kwestia możliwości wspólnego wpływu na organizacje publiczne, które są właścicielami zasobów [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 78-79],
- świadome budowanie legitymizacji społecznej, jak również pożądaných zdolności organizacyjnych (zwiększanie siły organizacji, o której pisze M. J. Hatch [2002: 92], w celu próby opanowania zależności na wyjściu, przez wywieranie wpływu na potencjalnych kandydatów do współpracy – kształtowanie wizerunku organizacji sukcesu, który pozwoli kooperantom wskazywać organizację jako najkorzystniejszego partnera do współpracy (np. zabieganie o współpracę z konkretną organizacją pozarządową, która ma pożądaný wizerunek lub kompetencje, lub duże poparcie społeczne).

Teoria zależności pozwala wyjaśniać motywacje do podjęcia współpracy przez organizacje pozarządowe, zwracając uwagę, że zwiększenie uzależnienia od zasobów płynących z sektora publicznego może skutkować zjawiskiem, które badacze nazywają *governmentalizacją* czy upaństwowieniem organizacji pozarządowych [Rymsza 2005], polegającą na utracie autonomii, większej formalizacji i zmian w tworzeniu misji i celów organizacji. Stąd pojawiające się często antidotum na to zjawisko – dywersyfikacja źródeł zasobów organizacji pozarządowych. W praktyce najczęściej mówi się o dywersyfikacji źródeł finansowania działań.

Podsumowując, należy zauważyć, że problematykę współdziałania organizacji odnajdujemy w wielu współcześnie eksplorowanych teoriach i koncepcjach nauk społecznych i humanistycznych. Samo zainteresowanie współpracą organizacji pozarządowych jest zdecydowanie mniejsze niż współdziałaniem przedsiębiorstw. Od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku powstają jednak teoretyczne uogólnienia na temat przyczyn powstawania, funkcji i tworzonych relacji przez organizacje pozarządowe. Wiąże się to po pierwsze z ilościową i jakościową ekspansją trzeciego sektora, po drugie jego stopniową instytucjonalizacją i profesjonalizacją, po trzecie przejmowaniem zadań i funkcji, które do tej pory były domeną aktywności przedsiębiorstw i organizacji publicznych. Interdyscyplinarność współdziałania organizacji pozarządowych wynika z fenomenu, jakim są organizacje pozarządowe oraz braku jednolitej metateorii w naukach społecznych. Prowadzone na świecie badania pozwalają jednak tworzyć modele uogólniające procesy współpracy organizacji pozarządowych.

1.4. Modele współpracy organizacji pozarządowych

Wraz ze wzrostem zainteresowania wzajemnymi relacjami organizacji publicznych i pozarządowych na świecie, badacze próbują tworzyć uogólnione modele porządkujące relacje między tego typu organizacjami. Większość funkcjonujących w literaturze przedmiotu modelowych prezentacji relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi a innymi podmiotami dotyczy w szczególności relacji z organizacjami publicznymi. Dzieje się tak z kilku przyczyn – przede wszystkim z powodu podobieństwa celów i obszarów działania (dobro wspólne lub dobro pewnych grup społecznych), podobnej logiki działania i zwykle prawnie zakazanej możliwości generowania zysku. Niektórzy podkreślają szczególne napięcia w relacjach między sektorem pozarządowym a publicznym, zwracając uwagę, że to sektor publiczny ustala reguły gry dla sektora pozarządowego i prywatnego [Steinberg 1987]. Kreowanie modeli opiera się najczęściej na wykazywaniu słabości organizacji pozarządowych czy publicznych, z wykazaniem, że ich współpraca polega na uzupełnianiu własnych słabości [Birkenhof 2002]. Słabości te wiążą się z identyfikowanymi przez badaczy takimi zjawiskami, jak: „porażka rynku”, „słabość państwa” czy „niewydolność sektora pozarządowego”³. Modelowanie relacji organizacji pozarządowych najczęściej odbywa się z perspektywy całego sektora, a nie pojedynczych organizacji.

Poszukiwanie wspólnych typów relacji sektora pozarządowego rozpoczęło się w latach osiemdziesiątych XX wieku, gdy organizacje pozarządowe zaczęły odgrywać coraz ważniejszą rolę jako dostarczyciele usług publicznych. Poszukiwanie wyjaśnień i modelowego ujęcia relacji międzysektorowych pozwoliło przede wszystkim na podstawową charakterystykę relacji organizacji pozarządowych z innymi organizacjami, w szczególności z publicznymi. Wzajemne relacje w różnych modelach współdziałania nie zawsze opierają się na współpracy, ta z kolei może mieć różną intensywność i przybierać różne formy. Modelowanie relacji międzysektorowych pozwala także spojrzeć na współpracę z perspektywy nieco dalszej niż między dwiema organizacjami współdziałającymi. Można bowiem dzięki niektórym z opracowanych modeli ocenić system współpracy międzysektorowej.

Jednym z pierwszych badaczy trzeciego sektora, który podjął się modelowego ujęcia relacji organizacji pozarządowych i publicznych, był L. M. Salamon. Wyróżnił on trzy główne typy relacji pomiędzy sektorem pozarządowym a publicznym [Salamon 2001]:

- organizacje trzeciego sektora stanowią niezależną, naturalną opozycję dla sektora publicznego, wytwarzając zupełnie oddzielny zestaw usług

³ Szerzej omówione w rozdziale 1.2.

i opinii (z niewielką rolą organizacji publicznych w finansowaniu działalności organizacji trzeciego sektora),

- sektor pozarządowy dostarcza usług w imieniu i za pieniądze organizacji publicznych, a także jest przez nie w dużej mierze kontrolowany (poprzez sprawozdania i ścisłą kontrolę finansową),
- organizacje pozarządowe są partnerem organizacji publicznych – występują w roli partnera i kooperanta w podejmowaniu decyzji dotyczących zarówno usług publicznych, jak i kształtowania publicznej polityki.

Każda z tych relacji rodzi inne zachowania organizacji, stwarza odmienne możliwości i podaje różne sposoby realizowania celów. Jakość tych związków opiera się zasadniczo na systemach prawnych poszczególnych krajów. Stąd w świetle modelu L. M. Salamona można ocenić ogólny stan relacji między państwem a trzecim sektorem.

Z kolei B. Gidron, R. M. Kramer i L. M. Salamon [1992], wspólnie zwrócili uwagę na to, że różne formy relacji pomiędzy sektorem pozarządowym a publicznym tworzą się w państwach dobrobytu, identyfikując cztery kluczowe typy relacji:

- dominujący sektor publiczny, który jest zarazem głównym finansującym i dostarczycielem usług publicznych,
- dominujący sektor pozarządowy, gdzie głównym odpowiedzialnym, finansującym dostarczycielem usług publicznych są organizacje pozarządowe,
- relacje niezależne – gdzie sektor pozarządowy i publiczny funkcjonują w wyraźnie oddzielnych obszarach z nieznacznymi interakcjami,
- relacje oparte na współpracy – oba sektory pokrywają się z zestawem oferowanych usług publicznych, współpraca najczęściej polega na finansowaniu zestawu usług przez sektor publiczny, zaś organizacje pozarządowe zajmują się ich dostarczaniem [Gidron, Kramer, Salamon 1992]. W tym obszarze, można wyróżnić dwa warianty: pierwszy – handlowy, gdzie, podobnie jak w samodzielnej koncepcji L. Salamona, sektor pozarządowy jest tylko dostarczycielem usług (*agents of the state*), drugi – partnerski – gdzie organizacje pozarządowe cieszą się dużą swobodą w realizacji polityki publicznej.

D. R. Young [2000] definiuje relacje pomiędzy organizacjami pozarządowymi i publicznymi, zakładając jednocześnie, że wyróżnione trzy główne typy nie mają charakteru rozłącznego. Pierwszy typ zakłada, że organizacje pozarządowe działają niezależnie od organizacji publicznych – świadczą usługi inne niż sektor publiczny. D. R. Young [2000] zwraca uwagę na odmienny zestaw celów organizacji pozarządowych i publicznych, co wynika z teorii B. Weisbroda,

gdzie sektor publiczny dostarcza tylko tych usług, dla których jest wola większości. W tym typie relacji mieści się jednak także finansowanie niektórych usług publicznych realizowanych przez organizacje pozarządowe, w sytuacji gdy sektor publiczny nie posiada kompetencji do ich świadczenia, jednakże decyduje się je finansować. Zdaniem D. R. Younga [2000] relacje niezależności są zmienne – z czasem sektor publiczny może zdecydować się na objęcie działaniami w obszarach tradycyjnie przynależących do organizacji pozarządowych, gdyż rośnie potrzeba społeczna (coraz więcej osób potrzebuje tej usługi i ujawnia się to w głosowaniu). Jednakże może być też inaczej – organizacje pozarządowe mogą zachęcać organizacje publiczne do podejmowania konkretnych działań – rośnie zainteresowanie pewnymi usługami, zmienia się polityka i pojawiają się nowe usługi, wykonywane już przez sektor publiczny dla większości obywateli. Stabilność relacji w tym typie może być zapewniona przez większą homogeniczność społeczeństwa (przykładem może być Japonia, uznawana za homogeniczną pod względem potrzeb społecznych i zamożności, w przeciwieństwie do USA, uznawanego za heterogeniczne).

Drugi typ relacji w modelu D. R. Younga zakłada, że organizacje pozarządowe działają jako dopełnienie aktywności organizacji publicznych – wspólne działanie może przybierać formę partnerstw lub kontraktów. Sektor pozarządowy realizuje zadania – usługi publiczne, które najczęściej są finansowane przez sektor publiczny [Young 2000]. Wyjaśnieniem dla tej sytuacji jest teoria kosztów transakcyjnych – sektor publiczny uznaje za efektywniejsze zlecenie zadań organizacji pozarządowej (nie chodzi tylko o redukcję kosztów, ale także zwiększenie różnorodności oferowanych usług. Sektor publiczny poprzez kontrakty lub partnerstwa pozyskuje wiedzę o potrzebach mniejszości, reprezentowanych przez organizacje pozarządowe.

I wreszcie ostatni – trzeci typ relacji, gdzie trzeci sektor działa jako przeciwnik sektora publicznego – organizacje pozarządowe zajmują się wytykaniem niedostatków w aktywności sektora publicznego (np. organizacje typu *think-thank*⁴, których celem jest analiza i prezentacja różnych problemów społecznych, a także tworzenie debaty publicznej na ich temat). Bycie adwersarzem w tej relacji nie oznacza zwykle walki, lecz raczej kreowanie nowych idei i pomysłów, współdzielenie odpowiedzialności i naciskanie na sektor publiczny w celu zaangażowania go w określone działania. Sytuacja może także mieć charakter odwrotny – sektor publiczny może naciskać na organizacje pozarządowe, aby podjęły konkretną aktywność.

⁴ Definicję organizacji typu *think thank* proponuje także W. Ziętara [2010: 28], twierdząc, że są to organizacje pozarządowe będące niezależnymi ośrodkami badawczymi działającymi nie dla zysku, które, wykorzystując wiedzę ekspertów, próbują wywierać wpływ na procesy decyzyjne w sektorze publicznym.

Na gruncie nauk o zarządzaniu opracowano także teoretyczne modele kooperacji międzyorganizacyjnej. Relacje między organizacjami realizującymi swoje cele przedstawia B. Kozuch [2004]. Mogą one przybierać następujące formy:

- konkurencja – relacje między organizacjami funkcjonującymi w tym samym otoczeniu w regułach wolnego rynku,
- przetarg – negocjowanie warunków eksploatacji dóbr lub pozycji rynkowej w przypadku nieopłacalności konkurencji,
- kooptacja – przejmowanie nowych elementów (organizacji) do ustalonych już wcześniej struktur, podleganie wpływom władzy,
- koalicja – powiązanie kilku organizacji w celu wykonywania określonych zadań lub osiągnięcia określonych rezultatów,
- fuzja – łączenie się organizacji w sytuacji presji czy odpowiednich cech otoczenia [Kozuch 2004: 235].

Kolejny z modeli, opracowany przez C. Huxham, zakłada, że można wyróżnić cztery typy współdziałania międzysektorowego – sieć, koordynację, kooperację i partnerską współpracę [Kozuch 2005: 13]. Każdy z tych typów można odnieść w szczególności do relacji organizacji publicznych i pozarządowych, a następnie dokonać próby scharakteryzowania każdej z tych form współpracy w warunkach tworzenia się wzajemnych relacji. Pierwszy z typów współpracy – sieć – polega na wzajemnej wymianie informacji, która przynosi korzyści wszystkim współpracującym stronom. Wydaje się, że jest ona najbardziej rozpowszechniona – wymiana informacji jest jedną z najłatwiejszych do zrealizowania form współpracy, niewymagającą zbyt dużego zaangażowania. Kolejna forma współdziałania w ramach prezentowanego modelu to koordynacja, polegająca w dużej mierze na realizacji wspólnych celów, bez wspólnego wykorzystywania zasobów, skutkująca wzajemną korzyścią, wymagająca zmian form działania. Następną w prezentowanym modelu współpracy międzyorganizacyjnej formą relacji to kooperacja. Polega na wzajemnym oddziaływaniu, które powoduje zmiany w organizacjach zaangażowanych w kooperację, wynika z realizacji wspólnych celów oraz wiąże się ze wspólnym wykorzystywaniem zasobów. Ta forma współdziałania jest jednym z najwyższych poziomów wzajemnej relacji. Możemy się z nią spotkać, gdy organizacje realizują na przykład wspólny projekt, w dużej mierze finansowany z zewnętrznych źródeł. Wydaje się, że ta forma może być częstsza i łatwiejsza do osiągnięcia w sytuacji współdziałania organizacji z tych samych sektorów (na przykład kooperacja organizacji pozarządowych). Obecne możliwości finansowania wielu projektów użyteczności publicznej z pieniędzy europejskich sprzyjają kooperacji w różnych obszarach życia publicznego. Często jednak ma ona charakter bilateralny, sprzyja jej także pewna symetria kooperantów – innymi słowy brak przewagi jednego

z nich. I wreszcie ostatnia, najbardziej rozwinięta forma to partnerska współpraca czy partnerstwo, które nie tylko jest wymianą informacji i powoduje zmianę form działania, ale przede wszystkim zwiększa kompetencje wszystkich zaangażowanych w partnerstwo organizacji. Współpraca ta nie oznacza jedynie wymiany informacji pomiędzy organizacjami, ale w głównej mierze współtworzenie polityki, konsultowanie wspólnych działań w ramach określonych, zbieżnych celów. Zwiększenie kompetencji może w praktyce oznaczać zarówno możliwości działania organizacji publicznej, jak i pozostałych instytucji współdziałających. W takiej sytuacji można powiedzieć, że sprzyja ona rozwojowi organizacji i w tej postaci wzmaga wzajemne korzyści ze współpracy. Dodatkowo trzeba zauważyć, że współpraca partnerska powinna obejmować zdecydowanie wielu partnerów, a zamiast charakteru bilateralnego powinna mieć charakter wielosektorowy. Ponadto powinna się cechować otwartością – partnerstwo powinno być otwarte na nowe formy oraz nowe chętne do współpracy organizacje. W świetle polskiego prawa można mówić o współpracy partnerskiej wtedy, gdy stosuje się wszystkie z możliwych form współpracy w sposób świadomy z pełnym wykorzystaniem możliwości każdej z nich. Wydaje się to bowiem szczególnie ważne, gdyż można deklarować współpracę partnerską i w praktyce jednocześnie jej nie stosować. Wspomniana już wcześniej retoryka partnerstwa, przy jednoczesnym braku partnerskich zachowań, może być wynikiem centralnej polityki publicznej lub wolnych i niedostatecznych zmian (zmiany zachowań organizacyjnych nie dorównują na czas zmianom prawnym, umożliwiającym partnerstwo). Trzeba zauważyć, że każda z wyżej wymienionych form może być skuteczna, w zależności od warunków otoczenia i poziomu rozwoju organizacji. Oczywiście w konsekwencji partnerska współpraca, jako model docelowy, jest najbardziej pożądana. Wydaje się jednak, że bardzo trudno ją wprowadzić, zwłaszcza w mało rozwiniętych lokalnych układach społeczno-gospodarczych, z mało aktywnymi i słabymi ekonomicznie organizacjami pozarządowymi. Ten typ wzajemnych relacji wydaje się wynikiem ewolucji wzajemnych powiązań.

Ważny dla analizy współpracy organizacji pozarządowych jest także model współpracy międzyorganizacyjnej opracowany przez J. M. Brinkerhoff, na który składają cztery kluczowe formy współdziałania, takie jak partnerstwo, kontraktowanie, przedłużenie oraz kooptacja lub stopniowa absorpcja. Najważniejszym założeniem w tym modelu jest przyjęcie dwóch aspektów relacji międzyorganizacyjnych – wzajemności i tożsamości. Ich poziom i oddziaływanie wyznacza relację pomiędzy organizacjami. Wzajemność jest rozumiana jako zależność współdziałających organizacji, która zakłada także prawa i obowiązki każdej ze stron, silne zaangażowanie i czerpanie równomiernej korzyści. Tożsamość zaś oznacza przekonanie o odrębności i trwałości organizacji, ważnej zwłaszcza w aspekcie czasowym. Istotne jest nie tyle zachowanie przez organizację proce-

sów i strategii w czasie, lecz wartości, przekonań i legitymacji społecznej [Brinkerhoff 2002: 19-30].

W świetle tych dwóch wymiarów wyróżnić można cztery formy relacji składające się na niniejszy model. Partnerstwo występuje w sytuacji wysokiego poziomu tożsamości organizacyjnej oraz wysokiej wzajemności. Jest to najpełniejsza i dla organizacji pozarządowych jedna z najbardziej pożądaných form współpracy. W dużej mierze dotyczy organizacji o podobnej sile – wydaje się, że asymetria organizacji nie pozwala na zachowanie wzajemności. Kontraktowanie jest charakterystyczne dla wysokiego poziomu tożsamości i niskiego poziomu lub braku wzajemności. Przedłużenie ma miejsce wtedy, gdy organizacje cechuje niski poziom tożsamości organizacyjnej oraz niski poziom wzajemności. Kooptacja i stopniowa absorpcja występuje w przypadku niskiego poziomu tożsamości organizacyjnej oraz wysokiego poziomu wzajemności dotyczącej najczęściej celów i sposobów działania. W tej sytuacji jedna z organizacji poddaje się wpływowi i przywództwu drugiej, co stopniowo prowadzi do utraty tożsamości organizacyjnej. Model ten przedstawiony został na rysunku 3.

Rys. 3. Model partnerstwa według J. M. Brinkerhoff

		Wzajemność	
		niska	wysoka
Tożsamość organizacji	niska	kontraktowanie	partnerstwo
	wysoka	przedłużenie	kooptacja i stopniowa absorpcja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. M. Brinkerhoff [2002: 22].

I wreszcie ostatni model współpracy międzyorganizacyjnej, który warto zaprezentować, w odniesieniu do relacji pomiędzy organizacjami publicznymi i pozarządowymi – jest to model 4C (od nazw czterech kluczowych typów relacji współpracy międzyorganizacyjnej w języku angielskim) opracowany przez A. Najama [2000]. Model ten oparty jest na strategicznych interesach organizacji publicznych i pozarządowych. Należy założyć, że oba typy organizacji działają dla realizacji własnych celów i zdarza się, że cele mogą być zarówno zbieżne, jak i wykluczające. Podobna sytuacja ma miejsce w wyborze strategii działania – mogą być zbieżne albo rozłączne. Stąd model 4C zakłada skupienie na celach i sposobach ich osiągania. Organizacje publiczne i pozarządowe działają

na rynku usług publicznych i w określonych sytuacjach niejako wpadają na siebie w postaci czterech możliwych współzależności (4C). Są to:

- 1) kooperacja (*cooperation*), polegająca na dzieleniu podobnych celów i sposobów działania, często najbardziej pożądana forma, choć występująca dość rzadko. Wymaga dużej dozy pluralizmu [Coston 1998], dzielenia wspólnych norm, otwartej komunikacji i pewnych form koordynacji swych działań [Najam 2000]. Wymaga silnej symetrii organizacyjnej.
- 2) konfrontacja (*confrontation*), charakteryzująca się odmiennością celów i sposobów działania organizacji publicznej i pozarządowej, innymi słowy nieprzyjemne relacje, choć czasem prowadzące do zahamowania niekorzystnych procesów wywołanych przez sektor publiczny,
- 3) komplementarność (*complementarity*), charakteryzująca się posiadaniem wspólnych celów, lecz odmiennych sposobów działania. Uzupełnianie się w działaniu przejawia się głównie w kontraktowaniu zadań, gdzie organizacja publiczna finansuje usługę, którą realizuje organizacja pozarządowa. Określana często jako relacja symbiotyczna, istnienie wzajemnych przewag organizacyjnych – organizacja publiczna płaci – pozarządowa działa, lecz łączące je cele są podstawą współpracy. W sprzyjających warunkach może stopniowo rozwinąć się w kooperację (grozi to utratą tożsamości przez słabsze organizacje, najczęściej pozarządowe).
- 4) kooptacja (*co-optation*), którą cechują podobne sposoby działania, lecz odmienne cele. Najczęściej jest to forma przejściowa, wbrew pozorom wydaje się nierzadka w Polsce. W konsekwencji powoduje, że jedna z organizacji zostaje zmuszona do zmiany celów i częściej jest to organizacja pozarządowa.

A. Najam [2000] podkreśla także, że poza modelem należy także wskazać odrzucenie współpracy – organizacje mogą także nie wchodzić w relacje – najczęściej jest to strategiczna decyzja organizacji, wynikająca ze zidentyfikowanych przesłanek.

Modelowanie współpracy międzysektorowej z udziałem organizacji pozarządowych prowadzi także do stwierdzenia, że współpraca ma charakter kontinuum poziomów lub faz współpracy, w które organizacje przechodzą płynnie, jedna po drugiej. W świetle zasady kontinuum, stopniowo wraz z rozwojem współpracy, pojawia się coraz więcej powiązań pomiędzy organizacją pozarządową a organizacją publiczną czy komercyjną – w postaci poziomu zaangażowania, włączonych zasobów, rodzaju interakcji, znaczenia dla realizacji misji.

Model o charakterze kontinuum w relacjach pomiędzy organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami prezentuje J. E. Austin [2003], wskazując na trzy fazy współpracy organizacji pozarządowych i prywatnych (zob. tabela 2).

Tab. 2. Cechy faz współpracy organizacji pozarządowych i prywatnych

	Faza filantropijna	Faza transakcyjna	Faza integracyjna
Nastawienie do współpracy	<ul style="list-style-type: none"> wdzięczność ze strony organizacji pozarządowej wyrozumiałość ze strony organizacji prywatnej 	<ul style="list-style-type: none"> budowanie partnerstwa wzrost zrozumienia i zaufania 	<ul style="list-style-type: none"> pojawienie się kategorii: my zamiast: oni
Strategiczna orientacja	<ul style="list-style-type: none"> minimalne wymagania co do podobieństw na poziomie misji i strategii dzielenie wspólnych interesów w wyróżnionych obszarach 	<ul style="list-style-type: none"> częściowe pokrywanie się misji i wartości 	<ul style="list-style-type: none"> relacje jako strategiczne narzędzie łączenie misji dzielenie wartości
Wartość współpracy	<ul style="list-style-type: none"> ograniczony transfer zasobów jeden kierunek transferu 	<ul style="list-style-type: none"> transfer kluczowych kompetencji wymiana zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> kreowanie joint ventures potrzeba przebudowania wartości współpracy
Zarządzanie relacjami	<ul style="list-style-type: none"> kontakty w zależności od potrzeb minimalna ilość zaangażowanych osób roczne sprawozdania 	<ul style="list-style-type: none"> rozwój osobistych kontaktów przywództwo i osobiste relacje pojawienie się menedżerów współpracy, kanałów komunikacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> rozszerzanie możliwości zaangażowania pracowników we współpracę silne relacje pracowników i członków organizacji kształtowanie i uczenie jednej kultury organizacyjnej przez drugą menedżerowie współpracy komunikacja, strategie, wybrane procesy
Definiowanie współpracy i sposoby działania	<ul style="list-style-type: none"> minimalna współpraca w definiowanej aktywności odpowiedź firmy na specyficzne potrzeby organizacji pozarządowej niewielkie oczekiwania co do sposobów działania 	<ul style="list-style-type: none"> dzielenie wizji projekty o limitowanych obszarach przynoszące sukces wzrost oczekiwania co do sposobów działania nieformalne uczenie się 	<ul style="list-style-type: none"> projekty na różnych poziomach organizacji wsparcie liderów szeroki zakres wspólnych działań o dużym znaczeniu integracja zasobów bodźce wzajemne, aktywne wzajemne uczenie duże wzajemne oczekiwania i odpowiedzialność

Źródło: opracowane na podstawie: J. E. Austin [2000, 2003, 2010].

Przechodzenie z fazy do fazy nie ma charakteru automatycznego, wiąże się ze stopniowym budowaniem relacji między organizacjami i wymaga podejmowania strategicznych decyzji przez obie strony współdziałania. J. E. Austin wyróżnia:

- fazę filantropijną – najbardziej rozpowszechnioną wśród organizacji – ma ona niestały i okazjonalny charakter, nie łączy się ze strategiami obu typów organizacji, gdzie współpracujące organizacje nieznacznie angażują swoje zasoby. W dużej mierze oparta jest na dotacjach z sektora prywatnego, gdzie darczyńca buduje sobie reputację, zaś organizacja pozarządowa kształtuje swą tożsamość organizacji wartej wspierania;
- fazę transakcyjną – w relacjach między organizacją pozarządową i publiczną zakłada większą wspólną aktywność i skupienie na konkretnych działaniach, osiąganie wspólnych, wymiernych i policzalnych korzyści, elementy wspólnego działania pojawiają się w strategiach organizacji. Przejawia się w szczególności w marketingu dobrej sprawy, sponsorowaniu wydarzeń realizowanych przez organizacje pozarządowe, jak również wspieraniu wolontariatu pracowniczego;
- fazę zintegrowaną, która dotyczy bardzo nielicznych organizacji komercyjnych i pozarządowych. Mamy z nią do czynienia w sytuacji budowania wspólnej misji oraz synchronizacji strategii, kompatybilności wartości organizacyjnych oraz zwiększenia skali działań i zaangażowanych obopólnie zasobów. Może w efekcie doprowadzić do stworzenia osobnej jednostki (odrębnej organizacji).

B. A. Cigler [1999] stworzyła model o charakterze kontinuum, odnosząc się do relacji trójsektorowych – tworzenia partnerstw organizacji pozarządowych, publicznych i prywatnych:

- sieci – partnerstwa sieciowe – luźne związki, zwykle oparte na wymianie informacji, gdzie dominuje niewielka świadomość relacji. W ramach sieci dominuje nieformalność procedur, zaś dzielenie zasobów obejmuje wymianę idei i informacji;
- kooperatywne partnerstwa – polegają na przechodzeniu z relacji nieformalnych do formalnych, aktywizacji kilku wspólnych obszarów działania oraz nieznacznym zaangażowaniu zasobów;
- koordynacyjne partnerstwa – stopniowo nawiązuje się porozumienie co do dzielenia zasobów, zostają ustanowione wspólne cele, istnieją konsekwencje odejścia oraz postępuje utrata częściowej autonomii, zaangażowanie liderów w działanie partnerstwa, dzielenie zasobów, czasu, informacji, a także zasobów ludzkich;
- partnerstwa oparte na współpracy – najwyższy poziom zaangażowania wszystkich organizacji, długotrwałe i silne relacje, formalizacja procedur wspólnego działania, widoczne efekty działania partnerstwa.

Modele o charakterze kontinuum zakładają stopniowe i rozłożone w czasie, płynne przechodzenie fazy przez kolejne fazy współpracy. Może być też tak, że

relacje między organizacją pozarządową a przedsiębiorstwem nie wyjdą poza pierwszą fazę kontinuum.

W prezentowanych powyżej modelach współpracy organizacji pozarządowych pojawia się rodzaj współpracy, który badacze nazywają partnerskim lub partnerstwem. Można go uznać za docelowy rodzaj współpracy. Jednocześnie partnerstwo jest rozumiane różnie i różnie definiowane. Dla niektórych badaczy partnerstwo jest sformalizowanym procesem, którego celem jest zbudowanie lepszej komunikacji i kultury wspólnej pracy i współdziałania organizacji lub ludzi realizujących wspólny projekt [Ronco, Ronco 1996]. Pojęcie procesu w tej definicji jest podkreślane jako kluczowe, wskazujące na rzeczywiste działanie (*action*). Partnerstwo uznawane jest nie tylko jako forma umowy, zawierająca obowiązki i prawa, ale także rozumienie celów, odpowiedzialności a także dzielenie kultury współdziałania, opartej na zaufaniu, rozumieniu swoich oczekiwań i wartości [Manley, Shaw, Manley 2007: 4-5]. Obie strony partnerstwa powinny odnosić korzyści, obejmujące poprawę efektywności, w tym efektywności kosztowej przedsięwzięcia, zwiększenie możliwości pojawienia się innowacji technologicznych, organizacyjnych czy społecznych oraz poprawę jakości wykonywanych produktów i usług.

Badacze określają partnerstwo jako kulturę lub zjawisko posiadające cechy i znamiona kultury. Podstawowe założenia kultury partnerstwa wynikają ze stwierdzenia, że współdziałanie jest bardziej produktywnie niż konkurencja oraz jego podstawą jest zaufanie na wszystkich poziomach organizacji. Istotne jest również rozumienie własnych działań. Budowanie funkcjonującego partnerstwa wymaga połączenia dwóch różnych kultur organizacyjnych, z różnymi normami, wartościami i atrybutami kultury organizacyjnej [Manley, Shaw, Manley 2007: 5-6]. Model partnerstwa oparty na kulturze organizacyjnej zakłada tworzenie partnerstwa na bazie sześciu kluczowych elementów, takich jak:

- uświadamianie i określanie wartości,
- identyfikacja wspólnych celów,
- ustalenie zasad komunikacji,
- klaryfikacja ról i odpowiedzialności w partnerstwie,
- określenie procedur zarządzania w konflikcie,
- ustalenie procedur zarządzania ryzykiem.

Podsumowując ocenę najważniejszych teoretycznych modeli współpracy organizacji pozarządowych, należy zauważyć kilka kluczowych kwestii. Po pierwsze większość modeli próbuje opisać relacje organizacji pozarządowych i publicznych. Zdecydowanie rzadziej poszukują badacze modelowych uogólnień dla współpracy trzeciego sektora i biznesu. Znajduje to uzasadnienie w większej intensywności pozarządowo-publicznych relacji, wynikających z tego, że

współdziałanie może niwelować ich inherentne słabości. Po drugie tworzone modele odzwierciedlają definicyjną i znaczeniową dyskusję nad współdziałaniem. Te, które pokazują fazowość i rozwój współpracy, opierają się na definicji procesowej współdziałania. Te zaś, które uznają współpracę za specyficzną formę relacji międzyorganizacyjnych, pokazują współpracę na tle innych możliwych relacji. Dla obu tych podejść partnerstwo jest najbardziej rozwiniętą formą relacji międzyorganizacyjnych – rozumiane jako wspólne uzgadnianie celów i wartości, podejmowanie decyzji, podział obowiązków i realizacja zadań. Partnerstwo oznacza egalitaryzm współdziałających organizacji na poziomach planowania i realizacji wspólnych działań.

ROZDZIAŁ II

WSPÓŁPRACA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W POLSCE

2.1. Zewnątrzorganizacyjne warunki współpracy polskich organizacji pozarządowych

Na sytuacje pozwalające nawiązać i kształtować różnorodne formy współdziałania organizacji pozarządowych wpływa wiele czynników istniejących w otoczeniu organizacji pozarządowych, jak również wewnątrz organizacji. Czynniki zewnętrzne, wpływające zarówno na powstawanie i funkcjonowanie organizacji pozarządowych, jak i skłonność do współpracy, stanowią swoisty patchwork. Czynniki zewnętrzne można rozpatrywać na poziomie makro – obejmującym skalę globalną i międzynarodową, mezo – skalę krajową czy mikro – na poziomie lokalnym. Jednocześnie, charakteryzując warunki współpracy organizacji pozarządowych, należy zauważyć, podążając za myślą K. Z. Sowy [2012: 8], że świat społeczny, w tym świat organizacji, w porównaniu do świata przyrody jest bardziej niejasny, zmienny i nieokreślony, stąd trudno definitywnie zważyć i określić, które z prezentowanych niżej uwarunkowań zewnętrznych decydują o podjęciu i realizacji współpracy konkretnych organizacji pozarządowych. Możemy mówić tylko o pewnych prawidłowościach – stąd prezentowany poniżej zestaw warunków współdziałania został przygotowany na podstawie badań nad współdziałaniem międzysektorowym prowadzonych dotychczas w Polsce. Odniesiono się także do międzynarodowych badań w celu porównania sytuacji w Polsce i w krajach o bardziej rozwiniętym trzecim sektorze.

Globalizacja

Organizacje pozarządowe funkcjonują współcześnie w warunkach globalizacji. Oznacza ona wzrost współzależności aktorów społecznych, ekonomicznych i politycznych w różnych krajach świata, w miarę zacieśniania się stosunków gospodarczych na świecie [Giddens 2007: 721]. Pytanie, jak zjawiska globalizacyjne, dotyczące właściwie każdej organizacji trzeciego sektora, wpływają na ich współdziałanie, jak również współdziałanie z organizacjami publicznymi czy przedsiębiorstwami, wymaga złożonej odpowiedzi. Procesy globalizacyjne pa-

radoksalnie wskazują na kurczenie się świata i dystansu geograficznego, a zarazem w kontekście organizacyjnym oznaczają stałe rozszerzanie się środowiska działań organizacji.

Procesy globalizacji powodują większą złożoność i współzależność, jak również większą konkurencję o zasoby [Loza 2004]. Zarówno organizacje pozarządowe, jak i przedsiębiorstwa reagują na tę złożoność i współzależność wynikającą także z tego, że organizacje nie są w stanie same reagować na wpływy, możliwości i wymagania globalnego świata – stąd relacje przekraczające w szczególności granice sektorowe. Globalizacja i silny rozwój międzynarodowych przedsiębiorstw zaowocowały w ostatnich latach rozprzestrzenianiem się idei odpowiedzialnego biznesu, która zawiera w sobie także kwestie współpracy firm z organizacjami pozarządowymi. Jest ona oczywiście adaptowana do regionalnych i lokalnych warunków, ale rozwija się z różnym natężeniem w poszczególnych krajach czy regionach. Zdaniem niektórych teoretyków rozwój współdziałania organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami jest bardziej objawem pewnych nastrojów i nastawienia do współdziałania niż dogłębnego rozumienia potrzeby czy efektów współdziałania. Jednocześnie przyznaje się coraz częściej, że relacje między sektorem przedsiębiorstw a sektorem pozarządowym w przyszłości będą ulegać silnemu zacieśnieniu, zwłaszcza w obszarach współpracy wcześniej nieeksplorowanych przez biznes i trzeci sektor [Heap 2000]. Organizacje pozarządowe w oczach potencjalnych kooperantów ucieleśniają często inne cele i sposoby działania. Jednocześnie zmiany, jakie zachodzą w sektorze pozarządowym, wskazują na to, że coraz częściej organizacje pozarządowe posiadają zachowania podobne do zachowań przedsiębiorstw (*bussines oriented*), a te z kolei stają się coraz bardziej społecznie zorientowane, stąd dużo łatwiej o budowanie wzajemnych relacji.

Należy także zauważyć, że globalizacja wyzwała coraz silniejsze wpływy ponadnarodowych korporacji i instytucji finansowych, których aktywność wyryka się spod kontroli współczesnych państw. Globalizacja rynków, towarów i usług, idei i pomysłów powoduje, że rzeczywistymi jednostkami w handlu stają się nie kraje, lecz organizacje i tworzone przez nie sieci powiązań. Dla większości polskich organizacji pozarządowych internacjonalizacja ma charakter bierny, choć coraz częściej szczególnie rozwinięte organizacje pozarządowe budują nowe dla nich formy współpracy z organizacjami pozarządowymi w Europie, tworzą grupy robocze, platformy i porozumienia stałe bądź projektowe. Szczególnym przykładem internacjonalizacji czynnej polskich organizacji pozarządowych jest współpraca z innymi organizacjami przy instytucjach Unii Europejskiej, jak również silnie rozwinięta kooperacja w ramach euroregionów i realizacja projektów poza granicami kraju. Sieci powiązań są budowane głównie

w ramach powiązań wewnątrzsektorowych. Współpraca z organizacjami publicznymi czy prywatnymi, nieposiadającymi oddziałów w Polsce, jest znikoma.

Globalizacja skutkuje także pojawianiem się nowych ról organizacji pozarządowych, które coraz częściej sytuują się w sferze kształtowania tożsamości lokalnej i regionalnej. To często inicjatorzy sieci lokalnych i regionalnych, animatorzy związków tożsamościowych, gdzie główną ideą jest współpraca na rzecz rozwoju społeczności lokalnej i regionalnej, budowanie społecznej spójności i podtrzymywanie tożsamości. Kluczem do rozumienia tej roli organizacji pozarządowych jest pojęcie zakorzenienia wynikającego z wykorzystania lokalnych zasobów, gdzie istotne jest budowanie kapitałów kulturowych, finansowych czy organizacyjnych i będącego efektem korzystania z zasobów na poziomie lokalnym. Wyjaśnieniem zjawiska lokalnego umacniania się organizacji pozarządowych i zjawiska zakorzenienia ich działalności na poziomie lokalnym jest pojęcie globalizacji. Można je rozumieć jako proces bądź zjawisko przenikania się trendów globalizacyjnych i lokalizacyjnych czy istnienie pewnego napięcia pomiędzy lokalizmem a globalizacją. Rozprzestrzenianie się określonych idei czy sposobów działania skutkuje homogenizacją form organizacyjnych (izomorfizm), jednocześnie na poziomie lokalnym idea czy sposób działania wymagają adaptacji do lokalnych warunków, czyli, jak pisze B. Czarniawska, tworzy się lokalny przekład urozmaicony uwarunkowaniami, stąd zwiększa się różnorodność form z każdą adaptacją do warunków lokalnych [2010: 171]. Z tego względu trendy globalne powodują powielanie pewnych sposobów działania organizacji pozarządowych (na przykład praca projektowa), jednocześnie zakorzenienie i lokalizm wymuszają na organizacjach adaptację do oczekiwań lokalnej społeczności czy zachowań innych organizacji. Globalizacja oznacza także obronę przed globalnymi wpływami – zakorzenienie organizacji pozarządowych, współtworzenie tożsamości czy współkształtowanie lokalnych kapitałów organizacyjnych, finansowych czy społecznych mają na celu ochronę starych tradycji i sposobów działania, ograniczenie globalnych trendów i ich wpływów na społeczność lokalną. Stąd też możliwa i obserwowalna polaryzacja polskich organizacji pozarządowych – oczywiście nie tylko na linii: opór lub adaptacja trendów globalizacyjnych – ale ten wymiar polaryzacji trzeciego sektora w Polsce także można obserwować.

Uwarunkowania międzynarodowe

Ważną rolę w dziedzinie tworzenia koalicji wewnątrzsektorowych organizacji pozarządowych odgrywa Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ), choć pierwsze koalicje organizacji trzeciego sektora powstały jeszcze w XIX wieku – World Alliance of Young Men's Christian Associations (1855), International Federation of Metal Workers [Ritchie 1995: 514]. Organizacje pozarządowe

mają stosunkowo silną pozycję jako konsultanci i legitymatorzy działań ONZ. Podstawą, na której opiera się współczesna współpraca organizacji pozarządowych z ONZ, jest Artykuł 71 Karty Narodów Zjednoczonych [205]. Zakłada on ustanowienie konsultacyjnych stosunków pomiędzy Radą Gospodarczą i Społeczną a organizacjami pozarządowymi. Z kolei zasady i procedury konsultacji kształtuje Rezolucja Rady Gospodarczej i Społecznej 1996/31 z 25 lipca 1996, która określa: warunki uzyskania statusu konsultacyjnego, prawa i obowiązki wynikające z przyznania statusu, procedury regulujące rezygnację bądź zawieszenie statusu, rolę i funkcję Komitetu ds. Organizacji Pozarządowych oraz obowiązki Sekretariatu w zakresie wspierania relacji w ramach konsultacji. Współpraca organizacji pozarządowych z ONZ występuje w kilku formach: statusu konsultacyjnego przy Radzie Gospodarczej i Społecznej, stowarzyszenia z Departamentem Informacji Publicznej, kontaktów przez Biuro Łącznikowe dla Organizacji Pozarządowych oraz stowarzyszenia – Konferencji Organizacji Pozarządowych Posiadających Status Konsultacyjny przy Radzie Gospodarczej i Społecznej (Conference of Non-Governmental Organizations in Consultative Status with the Economic and Social Council – CONGO). Bez wątplenia ONZ jest organizacją międzynarodową, która zachęca do współpracy wewnątrzsektorowej, jak również do kooperacji z agendami ONZ. Liczba organizacji pozarządowych posiadających status konsultacyjny zwiększa się co dekadę. Jednocześnie należy zauważyć, że tylko szesnaście polskich organizacji pozarządowych (według terminologii ONZ) współpracuje w różnych formach z ONZ. Ze względu na lokalną skalę działania większości polskich organizacji pozarządowych ONZ nie jest partnerem do współpracy, choć aktywność ONZ może zachęcać do tworzenia koalicji i sieci wewnątrzsektorowych, które pozwolą wyłonić przedstawiciela w strukturach ONZ. Należy także dodać, że aktywność ONZ, wydawane konwencje, programy i dokumenty sprzyjają spojrzeniu na organizacje pozarządowe jako partnerów organizacji publicznych w rozwiązywaniu problemów społecznych i gospodarczych, jak również promocji odpowiedzialnego i zaangażowanego biznesu, który w społecznych działaniach łączy siły z organizacjami pozarządowymi. Przykładem może być tutaj Konwencja o Prawach Osób Niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku 13 grudnia 2006, która zakłada możliwość współtworzenia przez organizacje pozarządowe reprezentujące ludzi niepełnosprawnych (i szerzej – przez nich samych) wszystkich decyzji w zakresie polityki i programów, w tym dotyczących ich bezpośrednio. Polska podpisała tę Konwencję i Sejm uchwalił ustawę ratyfikacyjną 15 czerwca 2012, natomiast ratyfikacja Konwencji przez Prezydenta RP odbyła się 6 września 2012 [314]. Stąd w perspektywie wpływu ONZ na budowanie relacji międzysektorowych należy głównie uwzględnić kwestie promocji i wspierania określonych

zachowań organizacyjnych, jak również dostarczania niezbędnych organizacjom pozarządowym informacji.

Z perspektywy działań Organizacji Narodów Zjednoczonych należy dodać także aktywność tej organizacji w sferze społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jako bazy współdziałania organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw. Należy tutaj zwrócić uwagę na wezwanie ONZ skierowane w 1999 roku do przedsiębiorców w postaci 10 Zasad Global Compact, jakimi powinni kierować się przedsiębiorcy w działalności w zakresie praw człowieka i pracowniczych, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji. Obecnie Global Compact jest zarówno platformą współpracy przedsiębiorców, jak i najbardziej popularną na świecie inicjatywą w obszarze CSR [Bernatt 2009: 76]. Trudno ją jednak uznać za pomocną we współpracy z organizacjami pozarządowymi, przez które jest krytykowana jako narzędzie do budowania marki i naprawiania nadszarpniętego wizerunku.

Regulacje w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu wprowadziła także Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), tworząc Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych OECD, które uznaje się za najlepszy przykład regulacji na poziomie międzynarodowym, złożony z katalogu zobowiązań przedsiębiorców i kontroli ich wdrażania [Bernatt 2009: 82]. Wskazują one konieczność współpracy firm ze społecznościami lokalnymi. Ważny jest także sposób wdrażania Wytycznych OECD, który zakłada współpracę m.in. z organizacjami pozarządowymi w ramach tzw. Krajowych Punktów Kontaktowych OECD. W Polsce tę rolę pełni Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, co budzi kontrowersje w sferze niewykorzystania jej możliwości jako obiektywnego arbitra w rozpatrywaniu skarg na przedsiębiorstwa przy jednoczesnym promowaniu inwestowania. Promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jest w Polsce znacznie szerzej wykonywane przez inne organizacje, zwłaszcza pozarządowe.

W obszarze wpływu na współpracę międzysektorową znajdują się także wszelkie regulacje Unii Europejskiej. Począwszy od zasady subsydiarności, wyraźnie określonej w Traktacie Lizbońskim, która opiera się na aktywności społeczeństwa, gdzie państwo stwarza warunki grupom i jednostkom do samo-realizacji, wykonując tylko te zadania, których nie mogą skutecznie realizować [Czaputowicz 2008: 13]. W praktyce Unii Europejskiej nie istnieje wspólna regulacja dotycząca zakładania i funkcjonowania organizacji pozarządowych (z wyjątkiem prawa do zrzeszania się i ogólnych przepisów podatkowych, co utrudnia działania organizacjom poza granicami kraju – zwłaszcza w sferze współpracy obejmującej wymianę zasobów finansowych [Kozłicka 2004: 43].

Nie istnieją w Unii Europejskiej skryształizowane normy prawne dotyczące działania organizacji pozarządowych, niemniej jednak można wyróżnić kilka

funkcjonujących rekomendacji i proponowanych standardów działania [Koźlicka 2004: 44-56; Grosse 2006: 109-117], które mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji pozarządowych i ich orientację na współdziałanie:

- rekomendacja rozwoju i stopniowej formalizacji dialogu obywatelskiego jako uzupełnienia dialogu społecznego, realizowana na poziomie Komisji Europejskiej a także poszczególnych krajów członkowskich,
- inspirowanie tworzenia europejskich sieci organizacji pozarządowych od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w określonych obszarach działania, zwłaszcza w polityce społecznej,
- tworzenie programów wsparcia i grantów dla kształtowania sieci organizacji pozarządowych w celu prowadzenia konsultacji społecznych z trzecim sektorem,
- budowanie ponadnarodowych przedstawicielstw biur pozarządowych w Brukseli.

Jednak gros powstających sieci współpracy organizacji pozarządowych przy Komisji Europejskiej nie dotyczy większości organizacji pozarządowych funkcjonujących w Polsce, ale uzgodnień, zwłaszcza w sferze dialogu obywatelskiego, które mogły i mogą przyczynić się do rozwoju współpracy na linii trzeci sektor–sektor publiczny.

W szczególny sposób na współpracę organizacji pozarządowych w ramach sektora, a także w szczególności z organizacjami publicznymi w Polsce, wpływa dystrybucja funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, oparta na wspomnianej już wyżej zasadzie subsydiarności i zasadzie partnerstwa. Ta ostatnia zakłada konieczność współpracy między organizacjami różnych sektorów – fundusze strukturalne powinny być przeznaczone na realizację projektów w partnerstwie między sektorami: publicznym, pozarządowym i prywatnym. Zasada partnerstwa obejmuje także proces planowania i konsultowania polityki strukturalnej na poziomie krajowym i regionalnym [Koźlicka 2004: 51]. Wyrazem zasady partnerstwa w Polsce są zapisy ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju [394], w których zawarto w szczególności:

- konieczność konsultacji m.in. z organizacjami pozarządowymi strategii rozwoju kraju, strategii sektorowych, strategii rozwoju województwa, programów operacyjnych oraz planów wykonawczych,
- funkcjonowanie stałej konferencji na poziomie województwa jako forum wymiany informacji i uzgadniania stanowisk w zakresie prowadzenia polityki rozwoju, w którym biorą udział partnerzy pozarządowi.

Unia Europejska poprzez działania Komisji Europejskiej próbuje także regulować kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu w ramach tzw. Zielonej Księgi z 2001 roku rozpoczynającej dyskusję nad tym tematem, a następnie

Białej Księgi, mającej charakter komunikatu określającego strategię na rzecz promocji CSR oraz jego wpływu na ekonomię i społeczeństwo [Bernat 2009: 94]. Treść tych dokumentów wskazuje na konieczność budowania partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, uwzględniania aspektów społecznych i ekologicznych w swoich działaniach i relacjach z interesariuszami, którymi mogą być też organizacje pozarządowe.

Podsumowując, istnieją międzynarodowe regulacje wspierające współdziałanie organizacji pozarządowych z innymi organizacjami, w szczególności z organizacjami publicznymi i prywatnymi. Organizacje mogą je wykorzystywać lub nie, niemniej jednak otoczenie międzynarodowe jest przyjazne dla tworzenia różnych rodzajów międzysektorowych porozumień.

Technologia

Rozwój technologiczny rzadko jest utożsamiany z rozwojem organizacji pozarządowych. W Polsce nieczęsto dostrzega się wpływ rozwiązań i rozwoju technologicznego na funkcjonowanie trzeciego sektora. Dzieje się tak, dlatego że przez ostatnie 20 lat organizacje pozarządowe były postrzegane jako technologicznie upośledzone, co zwykle nie przeszkadzało w funkcjonowaniu i realizacji celów statutowych. Badania nad stanem trzeciego sektora wykazywały przez lata ograniczenia polskich organizacji pozarządowych w dostępie do technologii informacyjnych czy wyposażenia niezbędnego do realizacji zadań, co wyraźnie się zmieniło w ostatnich latach. Większość organizacji posiada dostęp do Internetu, wykorzystuje go w procesach komunikowania z otoczeniem, ponad połowa natomiast posiada własną stronę internetową [Herbst, Przewłocka 2011: 143]. Wiele polskich organizacji pozarządowych posiada profesjonalnie wykonane, interaktywne strony internetowe, co jeszcze dziesięć lat temu cechowało tylko organizacje działające w dużych miastach. Oczywiście należy zauważyć, że wytwory techniki i innowacje w tej sferze nie stanowią jednego wymiaru warunków technologicznych funkcjonowania organizacji pozarządowych – istotna jest tutaj także wiedza techniczna i technologiczna oraz umiejętność korzystania z niej przez organizacje. Dostęp do nowych technologii oznacza dla organizacji możliwość poprawy czy rozszerzenia zakresu świadczonych usług, zwiększenie dostępu do informacji czy ułatwienie kontaktu z klientami. Jednocześnie rozwój technologiczny ma zdecydowanie mniejszy wpływ na organizacje pozarządowe niż w przypadku przedsiębiorstw, co wynika z braku środków finansowych na wdrożenie nowych rozwiązań [Sagawa, Segal 2000]. Jednocześnie typ usług świadczonych przez organizacje pozarządowe wskazuje, że zapóźnienie technologiczne niekoniecznie musi być przyczyną porażki organizacji czy niemożliwości osiągnięcia celów organizacyjnych. Innymi słowy produkt organizacji pozarządowych nie musi być oparty na rozwiązaniach technologicz-

nych, choć oczywiście istnieje rzesza organizacji pozarządowych, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych Ameryki, które wprowadzają nowe rozwiązania technologiczne i są nośnikami wiedzy w obszarze swej aktywności (przykładem może być zaangażowanie organizacji pozarządowych w leczenie nowotworów, co wynika ze specyfiki amerykańskiego trzeciego sektora i zaliczenia do niego różnych typów organizacji). W Polsce funkcjonują także organizacje zrzeszające profesjonalistów w jakiejś dziedzinie, które dostarczają wiedzy nie tylko innym organizacjom trzeciego sektora, ale także przedsiębiorstwom czy organizacjom publicznym. Przykładem mogą być tutaj zrzeszenia branżowe, których cele są związane m.in. z dzieleniem się wiedzą.

W aspekcie współdziałania organizacji pozarządowych istotny jest dostęp do technologii informacyjnych i ich znajomość. Jak wykazują prowadzone w Polsce badania, organizacje pozarządowe, które budują relacje wewnątrz- i zewnątrzsektorowe korzystają z technologii informacyjnych i wykorzystują je do budowania relacji [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Przede wszystkim technologie informacyjne są wykorzystywane do komunikacji z organizacjami publicznymi, budowania publiczno-pozarządowych zespołów konsultacyjnych oraz nieformalnych kontaktów z innymi organizacjami pozarządowymi. Jednocześnie badania w Polsce wykazują, że technologie informacyjne służą raczej budowaniu relacji nieformalnych [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010; Matczak i in. 2011].

Współpraca organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami o pewnym niedopasowaniu technologicznym może skutkować opóźnieniami w wymianie informacji. Organizacje komercyjne, które dostarczają *know-how* w obszarze technologii informacyjnych, realizują programy skierowane do trzeciego sektora, polegające na dostarczaniu wiedzy i oprogramowania komputerowego, wspierającego funkcjonowanie organizacji pozarządowych Polsce [Centrum Prasowe Microsoft 2011].

Uwarunkowania ekonomiczne

Dobrobyt jest wstępnym warunkiem powstania ruchów społecznych – twierdzili już w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku amerykańscy socjologowie [Yaziji, Doh 2011: 60]. Zamożne społeczeństwa posiadają odpowiednie zasoby do tworzenia i wspierania organizacji pozarządowych. Aktywność obywatelska i tworzenie organizacji pozarządowych wymaga istnienia tzw. klasy średniej – zamożnych obywateli, którzy mają czas i środki finansowe pozwalające na zaangażowanie społeczne. R. Inglehart i W. E. Baker, prowadząc międzynarodowe badania [2000: 19-51], stwierdzili, iż PKB *per capita* jest pozytywnie skorelowany z większym zaangażowaniem społecznym i aktywnością społeczną. Podobnie D. Baer, J. Curtis i E. Grabb [2001: 249-275] stwierdzili, że PKB *per*

capita jest bezpośrednio związany z członkostwem w organizacjach pozarządowych (na podstawie danych pozyskanych z 33 krajów na świecie). Im wyższe PKB, tym większa gęstość organizacji pozarządowych i większa skłonność do działania w ich strukturach.

Warunki makroekonomiczne mogą wpływać na współdziałanie organizacji pozarządowych z publicznymi i prywatnymi. Tempo wzrostu gospodarczego może oddziaływać na wysokość podatków lokalnych i w efekcie wpływać na alokację zasobów przeznaczanych na współpracę przez organizacje publiczne. Pozytywny wpływ może wywierać polityka fiskalna państwa – w tym mechanizm jednego procenta, który pozwala gromadzić organizacjom pozarządowym zasoby finansowe, które można przeznaczyć na wkład własny przy realizacji zadań publicznych czy projektów partnerskich. Generalnie czynniki ekonomiczne wpływają głównie na funkcjonowanie organizacji pozarządowych, zaś w obszarach relacji pomiędzy państwem a trzecim sektorem odgrywają mimo wszystko niewielką rolę.

Oczywiście alokacja zasobów płynących z sektora prywatnego na poziomie lokalnym w dużej mierze zależy od tworzenia i realizacji polityki publicznej. Należy zauważyć także, że sytuacja na rynkach pracy i rozszerzanie się sfer wykluczenia społecznego mogą prowadzić do przecinania się aktywności sektora publicznego i pozarządowego, a w efekcie powodować powstawanie przedsiębiorstw ekonomii społecznej – często określanymi jako hybrydy publiczno-publiczne. Ich rolą jest [Bogacz-Wojtanowska 2007a: 14-21]:

- tworzenie nowych miejsc pracy,
- podnoszenie kwalifikacji,
- szkolenie osób niewykwalifikowanych,
- likwidowanie marginalizacji pewnych grup społecznych,
- wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia i nowych form pracy.

Starzenie się społeczeństw, wzrost obciążeń emerytalnych oraz procesy modernizacyjne i postęp technologiczny rodzą zagrożenia dla stabilności europejskiego i polskiego rynku pracy, wpływają na wzrost wymagań dotyczących kwalifikacji pracowników, jednocześnie poszerzając sferę wykluczonych z rynku. Ten obszar próbują zagospodarować przedsiębiorstwa społeczne – tworzą nowe miejsca pracy dla ludzi, których wejście czy powrót na rynek pracy byłyby trudne lub niemożliwe. Organizacje pozarządowe nie są jednak w stanie same podołać temu wyzwaniu, dużą rolę odgrywa więc finansowe publiczne wsparcie organizacji pozarządowych działających w obszarze ekonomii społecznej. W Polsce istotne jest także tworzenie wspomnianych wyżej publiczno-pozarządowych hybryd, którymi są często przedsiębiorstwa ekonomii społecznej, takie jak

warsztaty terapii zajęciowej, centra integracji społecznej lub też zakłady aktywności zawodowej.

Warunki ekonomiczne mogą w istotny sposób wpływać na skłonność do współpracy z organizacjami pozarządowymi prywatnych przedsiębiorstw. Już w latach dziewięćdziesiątych XX w. badacze amerykańscy zauważyli, że wzrost konkurencji na globalnym rynku ogranicza filantropijną skłonność przedsiębiorstw [Marx 1998]. Przejawem owej skłonności jest głównie współpraca z organizacjami pozarządowymi w obszarze dotowania ich przedsięwzięć. Reakcją większości przedsiębiorstw na pogorszenie się sytuacji gospodarczej i spadek rentowności jest redukcja wydatków nie tylko na filantropijną aktywność, ale także transakcyjną (sponsoring, marketing dobrej sprawy). Co ważne, rosną oczekiwania co do wsparcia ze strony sektora pozarządowego, zwłaszcza w sytuacji pogorszenia się stanu gospodarki, natomiast spada wsparcie ze strony sektora biznesowego [Eschenfelder 2010: 406]. Ten typ zachowania nie jest jednak powszechny czy obligatoryjny – część przedsiębiorstw w obliczu ekonomicznego kryzysu nie rezygnuje ze współpracy z organizacjami pozarządowymi, opierając się na założeniu, że kluczowe jest utrzymanie i budowanie reputacji, stąd podtrzymywanie współpracy może być wynikiem stałego budowania wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej. Stałe utrzymywanie relacji z interesariuszami, w tym organizacjami trzeciego sektora, może być sposobem uodpornienia na kryzysową sytuację w otoczeniu organizacji [Gunay, Gunay 2009: 274-277]. Generalnie jednak, jak pokazują badania w ostatnich latach, większość ponadnarodowych organizacji pozarządowych cierpiało od 2009 roku na spadek przychodów od stałych organizacyjnych donatorów [Global: NGOs pare down in face of financial crisis].

Polskie realia ostatnich lat także nie były zbyt korzystne dla organizacji pozarządowych. Jak wykazują badania Stowarzyszenia Klon/Jawor [Herbst, Przewłocka 2011] jakiejkolwiek relacje z przedsiębiorstwami posiadało w 2010 roku 53% organizacji pozarządowych, najczęściej były to bardzo rzadkie i rzadkie kontakty (44%). Badacze dostrzegają także spadek kontaktów na przestrzeni ostatnich lat – w 2004 roku relacje z biznesem utrzymywało 70% polskich organizacji pozarządowych.

Przedsiębiorstwa szukają współpracy z organizacjami pozarządowymi z wielu przyczyn. Można tutaj przede wszystkim wymienić altruizm jako społeczną postawę [Corporate Social Responsibility and Peacebuilding 2008], która może mieć tradycyjną podstawę, opartą na chrześcijańskim miłosierdziu i wewnętrznym poczuciu konieczności wsparcia grup słabszych. Istotna może być także silna presja interesariuszy organizacji, jak również presja otoczenia instytucjonalnego (na przykład Inicjatywa Global Compact Organizacji Narodów Zjednoczonych), kształtowanie wizerunku i reputacji firmy społecznie odpowiedzialnej

[Brammer, Millington 2005], jak również korzyści z angażowania się w społeczne projekty na poziomie lokalnym.

Uwarunkowania prawne i polityczne

W Polsce od 2003 roku istnieją prawne regulacje dotyczące współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych, w szczególności jednostek samorządu terytorialnego. Naczelną europejską i konstytucyjną zasadą w ramach praw podstawowych państwa polskiego, jednocześnie regulującą relacje obu sektorów, jest wspomniana wcześniej zasada subsydiarności (pomocniczości). Jest ona podstawowym narzędziem racjonalizacji i demokratyzacji podejmowania decyzji w sferze publicznej, wskazuje na włączanie obywateli do procesu decyzyjnego i stanowi podstawę decentralizacji państwa [Wyka 2005: 147-175]. Prócz zasady pomocniczości ważne są także wpisane w szereg ustaw regulujących współpracę zasady: partnerstwa, jawności, uczciwej konkurencji i efektywności [Makowski 2005].

Najważniejszą regulacją prawną dotyczącą współpracy organizacji pozarządowych i publicznych jest uchwalona w 2003 roku ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [395] i jej nowelizacja z 2010 roku [396] określająca podstawowe formy i obszary współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi. Na bazie tej ustawy dokonuje się zasadnicza współpraca organizacji pozarządowych z publicznymi, zwłaszcza na poziomie lokalnym, choć współpraca tych podmiotów w Polsce odbywa się także na podstawie zapisów innych ustaw, co wynika z założeń prawnych funkcjonowania sektora publicznego. Stąd gama form współpracy jest stosunkowo szeroka. Trzeba także podkreślić, że największe rozpoznanie dotyczy głównie form współpracy, które ściśle prezentują zapisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Należy zaakcentować, że do 2010 roku w Polsce funkcjonowało kilka ustaw, które w określonych obszarach regulowały współpracę sektorów pozarządowego i publicznego. Kluczowa była ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, nie miała ona jednak pierwszorzędno i porządkującego charakteru także dla ustaw regulujących współdziałanie międzysektorowe, takich jak ustawa o pomocy społecznej czy ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. W 2010 roku znowelizowano ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, wprowadzając przepisy regulujące współdziałanie do ustaw z zakresu pomocy społecznej czy rynku pracy [396].

Badania realizowane w Polsce pokazują, że przepisy prawne regulujące współpracę organizacji pozarządowych i publicznych stanowią istotną ramę dla podjęcia współpracy, ale nie wpływają na jej wysoką jakość ani nie są motywatorem do rzeczywistej, a nie pozorowanej współpracy dla organizacji pozarządowych i publicznych [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010, Bogacz-Wojtanowska

2011a]. Przed wprowadzeniem ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie organizacje publiczne i pozarządowe podejmowały współpracę z obopólnymi korzyściami oraz pożytkiem dla społeczności lokalnych. Przykładem może być tutaj województwo małopolskie, gdzie od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia w wielu rodzących się samorządach nawiązywały się stałe, głębokie i rzeczywiste relacje. Jednocześnie w wielu gminach i powiatach w Polsce współpraca faktycznie nie istniała – czasem wynikało to ze słabości trzeciego sektora, czasem z niechęci lokalnych polityków czy urzędników.

Ustawowa regulacja zasad i form współpracy wprowadziła szereg korzystnych rozwiązań dla współdziałania obu sektorów [Rymsza 2007a: 23-42, 2007b: 7-20, 2010: 2-7; Makowski 2008a, 2008b; Bogacz-Wojtanowska 2011a]:

- podniesienie rangi i znaczenia organizacji pozarządowych, zwłaszcza na poziomie lokalnym, jako ważnych aktorów życia społecznego,
- wzrost znaczenia współpracy w realizacji zadań publicznych, jak również konsultowania podejmowanych przez organizacje publiczne działań,
- możliwy wzrost znaczenia udziału organizacji pozarządowych w tworzeniu i realizacji różnych typów polityki publicznej, zwłaszcza na poziomie lokalnym i regionalnym,
- uporządkowanie przepisów dotyczących współpracy, zwłaszcza w 2010 roku,
- formalna konieczność współpracy ze strony sektora publicznego (jednostek samorządu terytorialnego), co wymusza na niechętnych przynajmniej minimalny poziom zaangażowania.

Jednocześnie należy zauważyć, że pomimo stopniowego budowania spójnego modelu współpracy pozarządowo-publicznej w Polsce wokół ustawy o działalności pożytku publicznego istnieje gąszcz innych przepisów prawnych, wskazujących na przeregulowanie wzajemnych relacji, co sprawia, że tzw. prawo współpracy reguluje jej kształt, a nie jakość. Stąd, aby mówić o warunkach współpracy pozarządowo-publicznej, która satysfakcjonuje obie strony, trzeba poszukiwać znacznie szerszych kontekstów niż tylko prawo. Prawo może uruchamiać współpracę, ale nie będzie kształtować jakości i korzyści z niej płynących. Należy dodać także, że badania pokazują nadal stosunkowo słabą znajomość ustawy i przepisów regulujących współpracę po stronie sektora pozarządowego i publicznego, restrykcyjność i rosnącą formalizację po stronie organizacji publicznych, natomiast po stronie organizacji pozarządowych: nieznaną prawo, otoczenia organizacyjnego i potrzeb klientów [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010].

Zasady prawne współpracy organizacji pozarządowych z biznesem obejmują głównie przepisy w kodeksie cywilnym w zakresie darowizn oraz zapisy prawne dotyczące możliwości skorzystania z odpisów podatkowych, których celem jest zachęcanie przedsiębiorstwa do ich przekazywania. Istnieją także regulacje prawne dotyczące współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw w ramach sponsoringu, który jest uznawany za naturalnego dla współczesnych czasów spadkobiercę mecenatu, mającego korzenie w starożytnym Rzymie. Przepisy dotyczące sponsoringu są zawarte w różnych ustawach (np. o ochronie zdrowia, o radiofonii i telewizji), ale umowa sponsoringu nie jest wprost regulowana przez przepisy kodeksu cywilnego, co oznacza, że strony umowy mogą ją dowolnie kształtować. Podobnie będzie z innymi formami współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw, które mają charakter formalny – podlegają one tzw. swobodzie umów.

Współpracy pozarządowo-publicznej sprzyja też rozwój i implementacja nowoczesnych modeli zarządzania publicznego. Jak administrowanie może sprzyjać dominującej roli organizacji publicznych, tak nowe zarządzanie publiczne sprzyja takim formom współpracy międzysektorowej, jak kontraktowanie usług [Kozuch 2006: 27]. Z kolei koncepcja *public government* zakłada tworzenie sieci powiązań publicznych [Kozuch 2006: 30], w skład których wchodzi także organizacje trzeciego sektora. Podobnie koncepcja służby publicznej kładzie nacisk na współistnienie wielu podmiotów tworzących koalicje w celu realizacji uzgodnionych potrzeb pewnych grup obywateli. Warto zauważyć, że badacze podkreślają rosnącą rolę organizacji publicznych (nie tylko w Polsce) w obszarze świadczenia usług, a jednocześnie wzrost wymagań co do ich jakości spowodował od lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia poszukiwanie nowoczesnych metod zarządzania w tym obszarze [Kozuch 2006; Czaputowicz 2008]. Jedną z takich odpowiedzi jest obecny od lat 80. XX w., zwłaszcza w krajach anglosaskich, model *New Public Management (NPM)*, wzorujący się metodach i technikach zarządzania w przedsiębiorstwach. Nowe zarządzanie publiczne polega przede wszystkim na wprowadzaniu mechanizmów rynkowych do administracji, zwłaszcza jeśli chodzi o efektywność w wydatkowaniu środków publicznych, konkurencyjność, większą partycypację społeczności lokalnej w sprawowaniu kontroli, a także na podkreśleniu roli jakości, a co za tym idzie traktowaniu obywateli jak klientów. Jednak już w latach 90. XX w. zauważono, że koncepcja *NPM* nie jest wystarczającym panaceum na słabość administracji. Koncentrując się tylko na efektywności, traci się z pola widzenia sens podstawowy – tworzenie dobra wspólnego, rozumianego też jako wyrównywanie szans, służenie słabszym, kierowanie się wysokimi standardami etycznymi. Koncepcja dobrego rządzenia (*Good Governance*) taką perspektywę już przyjmuje. Dobre rządzenie, jak pisze J. Czaputowicz [2008: 150], „szerzej uwzględnia kontekst społeczny

w reformowaniu administracji publicznej, w szczególności w zakresie dochodzenia do uniwersalnych standardów, takich jak profesjonalizm, neutralność polityczna, uczciwość, unikanie konfliktu interesów”. Podkreślenie przez *Good Governance* różnic pomiędzy organizacjami publicznymi i biznesowymi nie było bynajmniej krytyką metod *NPM*, ale zachętą do uwzględniania w zarządzaniu obok skuteczności i efektywności kontekstu sprawiedliwości, rozumianej jako zaspokajanie potrzeby jednej z grup bez konfliktowania innych. Ewolucja przekształcająca model biurokratyczny administracji poprzez *NPM* ku dobremu rządzeniu związana jest też z rozczarowaniem prywatyzacją usług publicznych i poszukiwaniem innych metod efektywnego zarządzania w administracji – takich, w których sektor publiczny wykorzysta doświadczenia i wiedzę nie tylko przedsiębiorstw, ale także organizacji pozarządowych, jednocześnie sprawując nadzór nad bezpieczeństwem i równym do nich dostępem. Porównanie podstawowych determinantów organizacji typowych dla zastosowanego modelu zarządzania zawiera tabela 3.

Tab. 3. Porównanie modeli zarządzania w sektorze publicznym

Determinanty organizacji	Model biurokratyczny	Nowe zarządzanie publiczne (<i>New Public Management</i>)	Dobre rządzenie (<i>Good Governance</i>)
Sposób zarządzania	hierarchia	rynek	sieć
Podstawa normatywna	prawo administracyjne	kontrakty	konwencje
Styl kierowania	biurokratyczny - administrowanie	menadżerski - zarządzanie	partnerski - konsultowanie
Charakter relacji	dominacja i podporządkowanie	konkurencja i współpraca	równość i współzależność
Cel działań	utrwalanie porządku	wywoływanie zmian	budowanie porozumienia społecznego
Ukierunkowanie działań	procedury	efekty	potrzeby
Organizacja państwa	układy monocentryczne	układy autonomiczne	społeczeństwo obywatelskie

Źródło: Czaputowicz [2008: 151].

Istotna dla współdziałania organizacji pozarządowych może być także stabilność polityczna – długookresowa realizacja określonej polityki stwarza możliwości przystosowania się organizacji pozarządowych do działań organizacji publicznych. Ze stabilnością polityczną wiąże się tworzenie i realizacja polityki rozwoju i polityki publicznej – kluczowym elementem jest współdziałanie organizacji pozarządowych w tworzeniu tych polityk, zwłaszcza na poziomie lokalnym. Polityka publiczna (*policies*) to określone, sektorowe działania państwa,

w przeciwieństwie do polityki (*politics*), gdzie mieszczą się działania dotyczące rywalizacji o władzę [Surdej 2004; Górniak 2008]. Istnieją następujące rodzaje polityki publicznej:

- redystrybucyjna,
- regulacyjna,
- sektorowa,
- kształtowanie struktury instytucjonalnej.

Ostatecznym celem polityki publicznej jest poszukiwanie sposobów zwiększenia społecznego dobrobytu. Należy zauważyć, że polityka publiczna jest rozumiana jako celowy kierunek działania aktora lub zespołu aktorów wobec problemu lub kwestii będących przedmiotem ich zainteresowania i troski [Anderson 1994]. Zatem chodzi o działania przemyślane, zmierzające do realizacji konkretnych celów wyznaczonych w dłuższej, choć określonej perspektywie czasowej. Rozwój obszarów polityki publicznej związany jest z powstaniem państwa dobrobytu i rosnącym znaczeniem redystrybucyjnej roli państwa. Prowadzone w Polsce badania dowodzą, że tworzenie i realizacja różnych rodzajów polityki publicznej na poziomie lokalnym i regionalnym z udziałem organizacji pozarządowych [Matczak i in. 2011] charakteryzuje się w szczególności niską jakością oraz z perspektywy współdziałania:

- niedostatkami w zakresie wymiany informacji i komunikowania się, zwłaszcza od strony sektora publicznego,
- dość częstą kontrolą udziału sektora pozarządowego, tłumaczoną usprawnianiem procesu tworzenia polityki – poprzez wybór przyjaznych organizacji czy poddawanie do konsultacji gotowych już dokumentów polityki,
- postrzeganiem trzeciego sektora w tworzeniu polityki jako pewnej uciążliwości, większą natomiast akceptacją dla niego jako jej realizatora i wykonawcy,
- różnorodnością udziału organizacji pozarządowych w tworzeniu polityki publicznej – od aktywnego włączania z obopólnymi korzyściami – przez angażowanie, bo taki jest wymóg prawa – po pozorne konsultacje, co jest skutkiem braku komunikacji pomiędzy trzecim sektorem a instytucjami publicznymi na poziomie wojewódzkim.

Nastroje w kołach rządowych czy programy polityczne partii politycznych mogą być przychylne lub nieprzychylne rozwiązaniom dotyczącym współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych. Kluczem może być tutaj stosunek poszczególnych partii politycznych do trzeciego sektora. M. Rymsza [2007a, 2007b] dowodzi pewnej zmienności stosunku polityków na poziomie centralnym od lat dziewięćdziesiątych XX w. – od wrogości polskich elit poli-

tycznych po ambiwalentność. Z kolei P. Gliński [2002: 244] zauważa brak wsparcia polityków w rozwój trzeciego sektora, a także angażowanie go w polityczne działania i spory. Badania J. Piotrkowskiego [2006], B. Lewenstein i H. Palskiej [2004], M. Dudkiewicz i innych [2006] dowodzą:

- deklaratywnego poparcia dla sektora pozarządowego (zwłaszcza przed wyborami),
- nieprzygotowania do sprawowania władzy,
- korumpowania lokalnych układów,
- wykorzystywania pozycji do własnych interesów,
- przewagi osobistych kontaktów nad instytucjonalnymi w budowaniu relacji pomiędzy lokalnymi politykami a organizacjami pozarządowymi,
- niewielkiej wiedzy lokalnych polityków na temat współpracy sektora pozarządowego i publicznego.

Istotną rolę w kształtowaniu dobrych warunków współpracy mogą odgrywać wójtowie, burmistrzowie czy prezydenci miast, jak również starostowie i marszałkowie województw mający wpływ na kształtowanie polityki publicznej, ale w szczególności na obsadę stanowisk urzędniczych, w tym tych, które uczestniczą w procesach współpracy. Od nich zależy powoływanie zespołów i pełnomocników współpracy, którzy w istotny sposób mogą przyczynić się do poprawy pozarządowo-publicznych relacji. Oni także w dużej mierze mogą niwelować wspomnianą wyżej fasadowość konsultacji społecznych i pozorowane partnerstwo, za które obwinia się często polityków.

Uwarunkowania społeczno-kulturowe

Wśród warunków, które mogą wpływać na praktykę współpracy organizacji pozarządowych, należy także wskazać istniejące w Polsce struktury społeczne. Kształtują one bowiem codzienną praktykę – sposoby komunikacji i styl życia różnych grup społecznych.

Kluczowy obszar uwarunkowań odnoszących się do współpracy organizacji pozarządowych dotyczy ogólnych właściwości życia społecznego i zawiera w szczególności następujące czynniki: jakość społeczeństwa obywatelskiego i poziom kapitału społecznego. Uwarunkowania te wymieniane są zazwyczaj w bardzo ogólnych analizach, ale w powszechnej opinii badaczy rzutują wyjątkowo na kształt współpracy.

Spółeczeństwo obywatelskie, jako odrodzona idea, pojawiało się w polskim dyskursie publicznym w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Wśród wielu definicji warto przytoczyć dwie – pierwszą A. Sicińskiego [1996], który uważa, że społeczeństwo obywatelskie to grupa ludzi powiązanych niehierarchicznymi więziami społecznymi, cechujących się aktywnością w różnych sfe-

rach życia publicznego, jak również otwartością na zmiany. W świetle tej definicji, więzi międzyludzkie mają istotne znaczenie dla współpracy i mogą przekładać się na relacje międzyorganizacyjne. Zwłaszcza gdy popatrzymy na drugą definicję – H. K. Anheiera i L. Carlson [2002], którzy uznają społeczeństwo obywatelskie za sferę instytucji, organizacji i indywidualnych osób, ulokowanych między rodziną, państwem i rynkiem, w których ludzie zrzeszają się dobrowolnie, by realizować wspólne interesy i cele. Relacje między instytucjami, organizacjami i jednostkami są według tych autorów wzajemne i silne. Stąd można wnioskować, że jakość społeczeństwa obywatelskiego, opartego na więziach i wspólnych celach przekłada się bezpośrednio na jakość powiązań międzyorganizacyjnych. Próbuąc dokonać oceny jakości społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, warto posłużyć się pojęciem cnót obywatelskich, które, jak się podkreśla, rozkwitają w rozwiniętych społeczeństwach obywatelskich [Szczepański 2001:5]. Najpełniejszą ich definicję przedstawiła M. Ossowska [1946], wskazując na cechy, takie jak:

- aspiracje perfekcjonistyczne,
- otwartość umysłu,
- dyscyplina wewnętrzna,
- tolerancja,
- aktywność,
- odwaga cywilna,
- uczciwość intelektualna,
- krytycyzm,
- odpowiedzialność za słowo,
- uspołecznienie,
- rycerskość,
- wrażliwość estetyczna,
- poczucie humoru.

Współczesne badania prowadzone przez polskich socjologów pozwalają dostrzec niedostatki w zachowaniu Polaków jako członków społeczeństwa obywatelskiego. Ujawnia się to szczególnie w działaniach i utrudnia budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, jak podkreśla K. Z. Sowa [2009: 35], że nie chodzi o cechy pozytywne czy negatywne przypisywane Polakom, ale przejawiające się w działaniu cechy obywateli jako aktorów sfery publicznej. Warto tutaj odnieść się do następujących wątków, na które zwracają uwagę polscy badacze [Tarkowska, Tarkowski 1991; Marody 1996; Wciórka 2002; Gliński 2007; Sowa 2009; Rogaczewska 2009; Giza-Poleszczuk 2009; Domański 2009; Bogunia-Borowska 2009]:

- w zakresie aspiracji perfekcjonistycznych, rozumianych przez M. Osowską jako dążenie do doskonalenia siebie i życia zbiorowego, pojawiają się dysfunkcje w postaci słabej pracowitości i braku kultury czynu, czyli dokładności, wytrwałości czy kompletności, jak również stosunkowo częsta postawa braku życiowych celów,
- w zakresie otwartości umysłu – w postawach wielu Polaków ujawnia się niechęć do obcych, nowych, innych, niski poziom zaufania,
- dyscyplina wewnętrzna – rozumiana przez M. Osowską jako umiejętność narzucenia sobie planów działania i długodystansowego wysiłku – tutaj wskazuje się na słomiany zapał, częstą krótkowzroczność, jak również niską zdolność do formułowania celów zbiorowych,
- aktywność – rozumiana tutaj jako stała skłonność do działania na rzecz poprawy swojej sytuacji i warunków życiowych – przeciwstawiana takiemu zachowaniu Polaków, jak wyuczona bierność i negatywny stosunek do świata,
- społecznienie rozumiane jako interesowanie się sprawami społecznymi, przewyciężenie egocentryzmu, działanie na rzecz wspólnego dobra, umiejętność współdziałania – tutaj można odnaleźć w działaniach Polaków najwięcej problemów – niechęć do współpracy, indywidualizm i apatia obywatelska, słaba zdolność do kompromisu, swarliwość i konfliktowość, słabe poczucie dobra wspólnego i brak zaangażowania w sprawy publiczne.

Socjologowie dostrzegają także inne cechy działań Polaków, które mogą utrudniać budowanie społeczeństwa obywatelskiego [Sowa 2009; Domański 2009]:

- brak pragmatyzmu,
- niechęć do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami,
- brak solidarności,
- konformizm i lęk przed władzą,
- większa zdolność do łączenia się przeciwko czemuś niż w imię osiągnięcia czegoś.

Warto zauważyć, jak wiele wykazanych dysfunkcji wiąże się ze współpracą – definiowanie wspólnych celów, kompromis, solidarność, pragmatyzm i rozumienie korzyści z działania, otwartość na innych – te zachowania charakteryzują ludzi, którzy rozumieją potrzebę i sens wspólnych działań, zaś ich brak może w istotny sposób zaburzać nie tylko relacje i więzi międzyludzkie, ale także międzyorganizacyjne.

W obszarze warunków społeczno-kulturowych współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych warto podkreślić kwestię norm, wartości, zasad, obyczajów, stylów życia czy tradycji instytucjonalnych. Można te uwarunkowa-

nia analizować i oceniać w skali makro i mikro. Skala mikro dotyczy społeczności lokalnych i może mieć znacznie większy wpływ na współdziałanie niż skala makro (odnosząca się do większych regionów czy krajów). Nie sposób tutaj scharakteryzować w pełni wszystkich uwarunkowań społeczno-kulturowych, dlatego warto skupić się na tych najistotniejszych: kapitale społecznym oraz kluczowych wartościach istotnych dla budowania relacji międzysektorowych.

Kapitał społeczny definiuje się w obszarze funkcjonalnym, działania zbiorowego, kooperacji i sieci powiązań oraz strukturalnym [Kaźmierczak 2007: 16; Growiec 2011]. Sieci i zaufanie stanowią dwa konstytutywne komponenty kapitału społecznego i odnoszą się do cech organizacji społecznej, pobudzając współpracę i rodząc wzajemne korzyści. Kapitał ten jest ważny dzięki temu, co zyskujemy poprzez jego istnienie [Kaźmierczak 2007: 16-18]. Dla procesu współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych istotne znaczenie ma tworzenie sieci poziomych i wzajemnych powiązań. W kontekście kapitału społecznego należy zauważyć szczególnie istotną kwestię – wartości, które reprezentuje dana społeczność lokalna. Tworzeniu się sieci publiczno-pozarządowych powiązań sprzyjają wartości istniejące w społecznościach [Hausner 2007: 9]:

- solidarność i spójność społeczna,
- odpowiedzialność i zaangażowanie,
- demokracja i uczestnictwo,
- autonomia i niezależność.

Innymi słowy, społeczności lokalne, w których dominują wymienione wyżej wartości, determinujące relacje międzyludzkie a także międzyorganizacyjne i międzyinstytucjonalne, będą bardziej skłonne do tworzenia publiczno-pozarządowych form współdziałania. I odwrotnie, brak lub niski poziom tych cech może szczególnie niekorzystnie wpływać na tworzenie sieci wzajemnych powiązań.

Warto wskazać, że relacja między współdziałaniem organizacji pozarządowych a kapitałem społecznym na poziomie lokalnym ma charakter sprzężenia zwrotnego. Organizacje pozarządowe podejmujące w różnych formach współpracę z organizacjami publicznymi i prywatnymi oraz określające ją jako satysfakcjonującą są przejawem istniejącego w danej społeczności kapitału społecznego – funkcjonowanie musi opierać się bowiem na wzajemnej lojalności, zaufaniu i otwartości. W szczególności należy tutaj podkreślić wykorzystywanie form współpracy, do których organizacje publiczne nie są przymuszone prawem – partnerstwa międzysektorowego, partnerstwa projektowego czy przedsiębiorstw społecznych⁵. Z drugiej strony brak wyżej wymienionych wartości

⁵ Partnerstwa projektowe i międzysektorowe oraz przedsiębiorstwa społeczne zostały zdefiniowane w podrozdziale 2.3.

w danej społeczności lokalnej może być bardzo silnym hamulcem w rozwoju współpracy.

Na współpracę polskich organizacji pozarządowych istotny wpływ mogą mieć także problemy trwałości i zmiany stylu życia Polaków. Styl życia jest papierkiem lakmusowym podstawowych cech systemu społecznego – zasad funkcjonowania, możliwości klas społecznych, grup czy jednostek. To, jakie posiadamy wartości, co robimy z wolnym czasem, w jaki sposób pracujemy, jak wygląda nasza konsumpcja, aktywność kulturalna i uczestnictwo w życiu społecznym [Daszykowska, Rewera 2010: 163] także determinuje to, czy i jakie organizacje obywatelskie tworzymy. Badania H. Palskiej [2007] dowodzą znacznych przemian w zakresie stylu życia klas społecznych w Polsce. Po pierwsze obserwowany jest rozwój polskiej odmiany *underclass* i kultury ubóstwa, która cechuje się izolacją od konsumpcji wynikającą z przymusowej bierności zawodowej, co w istocie skazuje te grupy społeczne na wykluczenie ze społecznego uczestniczenia, jako świadomego konsumenta, jak również partycypacji obywatelskiej. H. Palska [2007] wskazuje także na przemiany inteligencji polskiej, która jest najbardziej aktywną obywatelsko grupą społeczną – ściąganie się opozycyjnych etosów inteligentkich w szczególności:

- zaangażowanie w sferę publiczną naprzeciw ekstremalnemu zaangażowaniu w pracę zarobkową,
- wspólnotowość naprzeciw indywidualizmowi.

W niektórych grupach inteligencji zwycięstwo etosu indywidualistycznego i skrajnie nastawionego na pracę, korzyść, zysk i sukces może w efekcie prowadzić do spadku zainteresowania aktywnością społeczną i działaniem w organizacjach obywatelskich. Może też sprzyjać, choć to śmiała teza wymagająca szerokich badań, zmianom organizacji pozarządowych w kierunku marketyzacji czy działań o charakterze komercyjnym.

Jednym z czynników, który należy także wymienić w szeroko tutaj charakteryzowanych społecznych warunkach współpracy organizacji pozarządowych, jest moralność. Jest ona ważną przesłanką życia zbiorowego, wyznacza kształt życia gospodarczego, społecznego czy politycznego [Mariański 2002: 11]. Tymczasem reguły postmodernistycznego świata wskazują na względność współczesnych norm i sądów moralnych. Badacze społeczni zwracają uwagę, że współczesna rzeczywistość społeczna w Polsce charakteryzuje się atrofią więzi moralnych, brakiem lub spadkiem zaufania, normatywnym bałaganem, anomią czy anomaliami społeczno-kulturowymi [Mariański 2002: 13]. Jest ona w dużej mierze wynikiem zarówno historycznych doświadczeń i prawidłowości rozwojowych (dziedzictwo kulturowe), przemian społeczno-politycznych w Polsce po 1989 roku, jak również zmian zachodzących we współczesnym świecie. Niejed-

noznaczność norm i wartości moralnych, co ciekawe, koresponduje silnie z dyskusjami nad kodeksami etycznymi wprowadzanymi w organizacjach, nie tylko prywatnych, ale także publicznych czy pozarządowych. W sektorze publicznym przeznaczają się znaczące środki na wdrożenie kodeksów etycznych w organizacjach⁶. Tymczasem we współczesnej teorii społecznej coraz silniej akcentuje się stanowisko, że dla sprawnego funkcjonowania zarówno demokracji, jak i organizacji publicznych potrzebna jest zgoda co do wartości i reguł postępowania, a nie tylko tworzenie formalnych procedur i zasad [Koczanowicz 2009: 17]. Stąd można stwierdzić, że tworzenie prawa w Polsce ma charakter chaotyczny, ale przede wszystkim przesadnie regulujący w obszarach, gdzie wystarczyłby dobry obyczaj, zasady i reguły postępowania.

Moralność to system ocen, norm i dyrektyw zachowania, zestaw reguł odnoszący się do osobistego szczęścia, wzorów osobistej doskonałości, a także organizacji harmonijnego współczucia ludzi [Ziółkowski 2002: 17]. Moralność, jak twierdzi M. Ossowska, należy rozumieć szeroko – jako hierarchię wartości w danym społeczeństwie, jak również etos poszczególnych grup i środowisk społecznych [Ossowska 1963: 166]. Współczesne wartości i normy moralne Polaków są bardzo zróżnicowane, a czasem nawet sprzeczne. Rodzi się jednak pytanie, które z nich mogą wpływać na współdziałanie między sektorem pozarządowym a publicznym czy komercyjnym, jak również na budowanie sieci i relacji pomiędzy organizacjami trzeciego sektora. Przede wszystkim należy podnieść kwestię moralności ładu instytucjonalnego w Polsce – moralności prawa [Frieske 2002: 105]. W tym kontekście mamy w Polsce ustawę zasadniczą, która wprowadza pojęcie subsydiarności państwa, ustawy gwarantujące możliwość współpracy organizacji pozarządowych i publicznych w realizacji nie tylko zadań publicznych, ale także szerszych zadań wspierających rozwój społeczno-gospodarczy. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wprowadza między innymi zasadę partnerstwa podmiotów publicznych i pozarządowych. Tymczasem badania pokazują, że mamy często w Polsce do czynienia z pozorowanym partnerstwem między organizacjami publicznymi i pozarządowymi [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 109], co zresztą nie jest tylko zjawiskiem polskim, na co zwraca uwagę chociażby J. M. Brinkerhoff [2002], wprowadzając pojęcie fasadowego partnerstwa. Mamy także do czynienia z takim zjawiskami, jak odwrócenie zasady pomocniczości – subsydiarności – pomocnicze stają się organizacje pozarządowe [Rymsza 2007a, 2007b]. Jednocześnie takie zachowania organizacji publicznych nie są piętnowane przez powołane do tego instytucje kontrolne. Piętnuje się natomiast wszelkie przejawy szerszego budowania partnerstwa – wiele kłopotów w ostatnich latach miały niektóre gminy czy

⁶ Przykładem może być Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

powiaty z Regionalnymi Izbami Obrachunkowymi, które niejednoznacznie interpretowały współpracę z organizacjami pozarządowymi, utrudniając w efekcie budowanie szerszych relacji [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Stąd wiele wątpliwości co do moralności prawa o współpracy w Polsce. Stworzono ustawy regulujące czy wspierające możliwość współpracy organizacji pozarządowych, jednocześnie są one niejednoznaczne i często w praktyce wybiórczo stosowane. Można dostrzec pewną podwójną moralność w obszarze prawa współpracy – regulatorzy współpracy – Regionalne Izby Obrachunkowe – ściśle kontrolują stosowanie ustawy o pożytku publicznym i o wolontariacie, kwestionując przyjęte przez niektóre gminy czy powiaty rozwiązania w ramach współpracy, zwłaszcza w obszarze zlecenia i powierzania zadań publicznych [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010, 2011a]. Jednocześnie brakuje regulacji i kontroli rzeczywistej realizacji współpracy, stosowania zasady subsydiarności czy zasad współpracy, zapisanych w ustawach ją regulujących. W sytuacji podwójnej moralności organizacje pozarządowe przyjmują dwie strategie w podejmowaniu współpracy z organizacjami publicznymi – wykazują to badania prowadzone w Polsce już od 2004 roku [Bogacz-Wojtanowska 2005: 97-102]. Decydują się na współpracę na warunkach, które obowiązują, w ramach niejasności prawa, bądź też rezygnują ze współpracy tam, gdzie zjawisko podwójnej moralności występuje najsilniej. W najlepszej sytuacji są organizacje duże, silne – z rozwiniętymi sieciami współpracy, których porażka z jedną organizacją publiczną nie wyklucza współpracy z innymi. Kłopoty lokalnych organizacji pozarządowych ze współpracą z urzędami gmin mogą wpływać na zwiększenie zainteresowania współpracą ze starostwem powiatowym czy urzędem marszałkowskim. Jednocześnie cele i oczekiwania współpracy tych organizacji publicznych mogą być różne (ponadlokalne cele, wynikające z zapisów ustawowych i różnic w kompetencjach pomiędzy szczeblami administracji, co w efekcie może przyczyniać się do braku podjęcia współpracy).

Poza kwestią moralności prawa, badacze społeczni zwracają uwagę na kryzys moralny w życiu publicznym współczesnej Polski [Sowa 2002: 209]. Przejawia się on w szczególności upadkiem uczciwych motywacji działań publicznych, opartych na dobru wspólnym, poczuciu odpowiedzialności za dobro wspólnoty, jak również korupcją w organizacjach publicznych – w tym łapownictwem, załamaniem etosu działalności publicznej, wymieszaniem wartości i interesów. Jest to związane z przenikaniem prywatnych i publicznych obszarów życia społecznego w Polsce – tym, co K. Z. Sowa [2002: 217] nazywa konfuzją w życiu współczesnego społeczeństwa polskiego, wykazując jednocześnie, że jest to zjawisko stanowiące część kryzysu współczesnej cywilizacji Zachodu.

Jak już wyżej wspomniano, pomimo że tworzy się prawo, instytucje kontrolujące, jak również wprowadza kodeksy etyczne do organizacji publicznych,

efekty nie są zadowalające. Badania nad współdziałaniem w Polsce pokazują także, że mamy do czynienia z konfuzją w ramach współpracy, której przejawem są w szczególności:

- praktyka łączenia funkcji i ról zarówno w organizacjach publicznych, jak i pozarządowych, co w efekcie prowadzi do konfliktu interesów, który nie jest zauważany przez samych zainteresowanych – przykładowo prezes stowarzyszenia czy członek zarządu będący równocześnie burmistrzem, radnym lub innym urzędnikiem wysokiego szczebla sam sobie przyznaje środki i sam siebie kontroluje,
- istnienie nieformalnych sieci i kontaktów, powodujących uprzywilejowanie niektórych organizacji w finansowaniu realizowanych przez nie zadań publicznych,
- wyznaczanie nowych i nieformalnych ścieżek komunikacji dostępnych tylko dla wybranych organizacji pozarządowych, co skutkuje tworzeniem innych procedur składania wniosków konkursowych na realizację zadań publicznych (zjawisko to jest tłumaczone przez urzędników i liderów organizacji pozarządowych jako pragmatyczne działanie liderów publicznych szukających poparcia politycznego wśród niektórych organizacji).

Tego typu relacje w dużej mierze odwołują się do znajomości i prywatnych kontaktów. Prowadzi to do budowania tzw. brudnego kapitału społecznego, który nie jest oparty na wysokiej jakości działaniach i sprzyja nielegalnym i nieaprobowanym metodom działania, niszczy też międzysektorowe relacje. Jak zauważa A. Stokowska: „prowadzi również do wyeliminowania tych organizacji, które sprzeciwiają się panującym zasadom, owym negatywnym standardom, np. poprzez odebranie lub nieprzyznanie dotacji” [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Z ogólnopolskich badań prowadzonych w 2010 zarówno w jednostkach samorządu terytorialnego, jak i w organizacjach pozarządowych wyłania się pewien obraz związany z etycznymi aspektami współdziałania [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Przede wszystkim należy zauważyć, że niektóre nieprawidłowości przyjmują postać nieetycznych standardów współpracy, które stopniowo wbudowują się w kulturę organizacyjną organizacji publicznych pozarządowych. Do najważniejszych nieprawidłowości możemy zaliczyć:

- instrumentalne wykorzystywanie przez organizacje publiczne biurokratycznych procedur w celu prowadzenia rozgrywek pomiędzy organizacjami pozarządowymi, tworzenie antagonizmów czy faworyzowanie niektórych,
- bezcelowość współdziałania opartego tylko na możliwości pozyskania i wydatkowania środków publicznych, bez określenia, jakie cele mają

być realizowane. Jednym z wariantów takiej sytuacji jest brak udziału organizacji pozarządowych w tworzeniu rocznych programów współpracy.

Media

Wśród warunków, które mogą w znaczący sposób wpłynąć na współdziałanie organizacji pozarządowych, należy także wskazać aktywność mediów. Media w dzisiejszym życiu zbiorowym odgrywają szczególną rolę. Ich powszechna dostępność, jak pisze K. Z. Sowa [2012: 42], pozwala wszystkim ludziom z naszego kręgu cywilizacyjnego korzystać z usług mediów. Dostęp do informacji staje się powszechny poprzez media. Pytanie jednak, do jakich informacji ma dostęp przeciętny obywatel – czy w jakikolwiek sposób dotyczą one organizacji pozarządowych i ich aktywności? B. Nierenberg [2011: 91] twierdzi, że w XXI wieku informacja staje się podstawowym zasobem, istotniejszym niż praca i kapitał, do czego przyczyniają się w dużym stopniu media. Jednocześnie część badaczy i praktyków polskiego trzeciego sektora zauważa, że relacje pomiędzy mediami a organizacjami pozarządowymi są bardzo słabe – media nie są zainteresowane przekazem informacji o działaniach organizacji pozarządowych, za wyjątkiem tych skandalizujących i sensacyjnych [Dudkiewicz i in. 2006: 4], co w efekcie często prowadzi do ignorowania mediów przez trzeci sektor. Słabe zainteresowanie mediów problematyką działań organizacji pozarządowych jest tłumaczone także powiązaniem tych pierwszych ze światem polityki i biznesu [Miształ 2011: 139]. Tradycyjne media polskie najczęściej przedstawiają sektor pozarządowy jako obszar, w którym pomaga się ludziom – trzeci sektor jest więc, jak pisze M. Dudkiewicz [2010], zbiorem organizacji charytatywnych. Nurt ten jest widoczny w tzw. prasie kobiecej oraz mediach lokalnych, a w szczególności w reportażach tradycyjnych mediów. W innej perspektywie media prezentują sektor pozarządowy jako obszar, w którym dokonuje się nadużyć, zwłaszcza finansowych. Winne temu są organizacje pozarządowe, które rzeczywiście notują nieprawidłowości w działaniach, jak również media, które pobieżnie i z nastawieniem na wykrycie sensacji informują o prawdopodobnych nieprawidłowościach. Najślabszy, ale widoczny wątek, dotyczy informacji na temat działań organizacji strażniczych typu *watchdog*, których cele są często zbieżne z celami niektórych mediów, co czyni je sojusznikami i pozwala prezentować informacje płynące od tego typu organizacji [Dudkiewicz 2010]. Podsumowując, prezentacja trzeciego sektora w tradycyjnych mediach dotyczy albo ich oddzielnej od sektora publicznego czy prywatnego działalności, albo nieprawidłowości w ich działaniach. Rzadko prezentowana jest kwestia tworzenia sieci współpracy przez trzeci sektor, powiązań z biznesem w celu rozwiązywania problemów społecznych czy szerokich i aktywnych wzajemnych działań na

poziomie lokalnym wraz z sektorem publicznym. Stąd pojawiają się propozycje bądź to uczenia mediów, czym jest i jaka jest działalność organizacji pozarządowych, bądź też skupienia się na działaniach wizerunkowych i uatrakcyjnieniu przekazu o działaniach organizacji pozarządowych. Kwestia jest o tyle ważna, że media, zarówno tradycyjne, jak i społeczne mogą stanowić kluczowy element w budowaniu legitymizacji społecznej przez organizacje pozarządowe. Legitymizacja społeczna jest rozumiana jako posiadanie przez organizację pozarządową akceptacji społecznej i objawia się szczególności przez:

- poparcie działań organizacji,
- dostarczanie zasobów finansowych, materialnych i ludzkich,
- uczestnictwo w podejmowanych przez organizację inicjatywach lub projektach.

Legitymizacja społeczna może być mierzona liczbą osób wspierających różne formy działania organizacji pozarządowych i zależy od obszaru działania organizacji [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 27]. Z kolei legitymizacja społeczna jest jednym z kluczowych podstaw budowania relacji z sektorem publicznym czy prywatnym, ale przede wszystkim jednym z kluczowych zasobów organizacji pozarządowych [Bogacz-Wojtanowska 2006a: 143].

Negatywny wpływ mediów na życie społeczne podkreślają polscy socjologowie, wskazując na agresywność mediów, informowanie głównie o zjawiskach patologicznych, co skutkuje u odbiorców poczuciem zagubienia i bezradności w stosunku do świata, następuje także obojętnienie i zanik uczuć koniecznych do życia we wspólnocie [Sowa 2012: 43]. R. Putnam [1995b] w słynnym eseju „Bowling alone” wskazywał na spadek kapitału społecznego i poziomu zaufania w społeczeństwie amerykańskim, szczególnie przez spadek aktywności w organizacjach pozarządowych. Putnam uzasadniał to zjawisko między innymi większą rolą mediów w życiu obywateli amerykańskich, którzy więcej czasu poświęcają oglądaniu telewizji niż angażowaniu się w działalność społeczną. Od razu jednak pojawiła się krytyka tej diagnozy, między innymi P. Halla [1999], który, analizując społeczeństwo brytyjskie, wykazał, że nie ma spadku społecznego zaangażowania, notuje się natomiast paradoksalnie spadek społecznego zaufania. Tłumaczył to zmianą systemów wartości w społeczeństwie brytyjskim. Jeszcze inną diagnozę postawił B. Wellman, wskazując na przesunięcie aktywności społecznej w obszar cyberprzestrzeni – pojawienie się nowych form komunikacji, nowej aktywności i zrzeszeń, a nawet nowych struktur społecznych [Bendyk 2009: 22]. To przesunięcie się aktywności obywatelskiej w świat wirtualny nastąpiło dzięki rozwojowi technologii informacyjnych. Pozwoliło także na gwałtowny rozwój nowych mediów – nazywanych tak dla odróżnienia od tradycyjnych – prasy, radia i telewizji. Chodzi tutaj o media społeczne, czyli

kanały komunikacyjne, które pozwalają na relacje między użytkownikami za pomocą następujących technologii:

- blogi,
- fora,
- grupy dyskusyjne,
- podcasty,
- e-maile,
- komunikatory.

Media społeczne dzieli się na komercyjne (Facebook, Twitter czy NK – dawna Nasza Klasa) oraz własne czy domowe media społeczne (*house social media*), tworzone w oparciu o własne strony internetowe, listy mailingowe czy blogi. Społeczne media służą organizacjom pozarządowym do działań marketingowych, komunikacji z interesariuszami oraz *fundraisingu*. Coraz powszechniejsze są projekty z wykorzystaniem Internetu. Badania pokazują, że 98% amerykańskich organizacji pozarządowych korzysta z Facebooka, średnio każda organizacja posiada ponad 8,3 tys. kontaktów. Dzięki obecności w społecznych mediach amerykańskie organizacje pozarządowe zwiększają sieć użytkowników, zaangażowanie członków, generują większe przychody i wymieniają informacje z innymi organizacjami pozarządowymi. Istotną rolę odgrywają także własne społeczne sieci, budowane na blogach czy stronach internetowych [4th Annual, Nonprofit Social Network Benchmark Report 2012: 4]. Dla porównania, polskie badania pokazują, że skutecznie korzystają z komercyjnych mediów społecznych (np. Facebooka) przede wszystkim duże organizacje o ukształtowanej reputacji, posiadające w swoich szeregach profesjonalistów, zajmujących się promocją w mediach, nie tylko społecznych [Skąpska 2011]. W małych lokalnych organizacjach nie jest to także zjawisko obce – choć zwykle nie mają tak wielu obserwatorów jak duże, pojawiające się w tradycyjnych mediach organizacje pozarządowe.

Ciekawym zjawiskiem jest powstawanie coraz częściej lokalnych, niezależnych portali internetowych, które są nie tylko nośnikiem informacji, ale także umożliwiają lokalną debatę publiczną. Mogą mieć postać sformalizowaną (np. prowadzone przez fundację czy stowarzyszenie), często powstają na peryferiach wielkich miast, tworzą sojusze z prasą lokalną, ale przede wszystkim są silnie zakorzenione w rzeczywistości lokalnej [Danielewicz, Mazurek 2012]. Stopniowo zdobywają odbiorców – im jest ich więcej, tym świeższa i aktualna informacja lokalna. Co ważne, co najmniej sporadyczne kontakty z lokalnymi mediami deklaruje 75% polskich organizacji pozarządowych, z mediami ogólnokrajowymi tylko 34% [Herbst, Przewłocka 2011: 119]. Dostęp do ogólnopolskich mediów posiadają głównie miejskie organizacje, zwłaszcza warszawskie.

Jaki jest wpływ mediów społecznych na współpracę organizacji pozarządowych? Należy wymienić kilka kluczowych kwestii, przede wszystkim tworzenie internetowych sieci społecznych. Niektóre organizacje poprzez media społeczne mogą przekształcać się w węzły (*nodes*), które łączą inne organizacje pozarządowe. Węzłami sieci mogą być wspomniane wyżej lokalne portale internetowe, które kreuja więzi (*ties*) pomiędzy różnymi organizacjami lokalnymi, zarówno pozarządowymi, jak i publicznymi czy komercyjnymi. Więzi powstają na bazie wspólnego zainteresowania światem lokalnym. Większe od węzłów są centra (*hubs*), których powiązania są szersze i intensywniejsze niż węzłów, jak również wychodzą poza więzi kierowane w sieci. Oczywiście tworzenie tego typu sieci odbywa się w szczególności w Internecie, ale może przechodzić do świata rzeczywistego. Sieci mogą posiadać także rdzenie (*cores*) – są to organizacje, które realizują w ramach sieci, poprzez media społeczne, konkretne zadania i projekty. W sieciach mogą tworzyć się także klastry – odizolowane od innych użytkowników sieci, których łączy pewna własność, cecha lub zainteresowania [Kanter, Fine 2010: 27].

Niektóre media społeczne są narzędziami współpracy międzyorganizacyjnej – np. Google Groups, które służy do przeglądania i tworzenia grup dyskusyjnych, czyli może stanowić współczesny obszar debaty publicznej, wymiany informacji itd. Społeczne media pozwalają znaleźć w szybki sposób podobne organizacje pozarządowe bądź organizacje komercyjne, które mają zbliżone cele społeczne. Koszty wymiany informacji są nieznaczne (dostęp do Internetu), a kontakt łatwo zainicjować. Bardzo łatwo także o wzajemność w relacjach.

Społeczne media pozwalają na szybkie dzielenie się informacją i wiedzą, rozpoznanie potencjalnego kooperanta – jego oczekiwań i punktu widzenia, poznanie kultury innych organizacji, innymi słowy wpływają na kształtowanie wyobrażeń o innych organizacjach i ułatwiają decyzję o podjęciu lub nie współpracy [Kanter, Fine 2010: 36]. Wykorzystanie społecznych mediów kształtuje w organizacjach pozarządowych nawyk transparentności i przejrzystości, pozwala budować wizerunek organizacji w połączeniu z jej tożsamością.

Powszechne wykorzystywanie mediów społecznych przez organizacje pozarządowe do budowania relacji wewnątrz- i międzysektorowych to dopiero przyszłość, nie bardzo odległa. Coraz więcej w Polsce blogów, stron internetowych (także z dziennikarstwem obywatelskim) rośnie liczba użytkowników Facebooka czy Twittera. Za kilka lat sieci internetowe z udziałem organizacji pozarządowych będą tak powszechne jak w krajach zachodnich.

Reasumując problematykę zewnętrzną w stosunku do organizacji warunków i czynników ułatwiających bądź hamujących ich skłonność do współdziałania, należy zwrócić uwagę na kilka najważniejszych kwestii. Po pierwsze coraz intensywniej na organizacje pozarządowe w Polsce wpływają warunki między-

narodowe, w szczególności instytucje Unii Europejskiej. Oddziałują one na funkcjonowanie organizacji publicznych, tworzone prawo oraz politykę publiczną. Po drugie konieczne jest zaakcentowanie istotnej roli mediów, zwłaszcza społecznych, w zmianach trzeciego sektora, jak również umożliwianie tworzenia nowych sieci współpracy. Po trzecie należy podkreślić istotne znaczenie procesów i zjawisk społecznych jako warunków współpracy, które jednocześnie są trudno dostrzegalne przez organizacje pozarządowe. Styl życia, więzi społeczne, poziom zaufania do znajomych i obcych, postawy i zachowania obywatelskie mogą w dużym stopniu determinować zachowania kooperacyjne członków, założycieli czy wolontariuszy organizacji pozarządowych.

2.2. Wewnątrzorganizacyjne warunki współdziałania organizacji pozarządowych

Jedną z podstawowych cech sektora pozarządowego w Polsce jest jego różnorodność. To świat wielobarwnych organizacji skupionych na realizowaniu różnych interesów i osiągnięciu wielowymiarowych celów. Zróżnicowanie może występować także wewnątrz samych organizacji w określonej perspektywie czasowej, w zakresie działań podejmowanych dla osiągnięcia celów. W ramach jednej organizacji pozarządowej mogą istnieć różne grupy interesów – w efekcie różne subkultury organizacyjne czy tożsamości. Generalnie z perspektywy interesów i celów organizacji pozarządowych można je podzielić na organizacje realizujące głównie interesy swoich członków lub grupy oraz organizacje działające dla pożytku publicznego, czyli społecznej użyteczności i wartości [Gliński 2006: 22-23]. Te pierwsze mogą także realizować interesy ważne dla szerszej publiczności i wartości ogólnospołecznych – najczęściej w sposób pośredni – jak zauważa P. Gliński [2006], oznacza to umiejętność uzyskiwania publicznych korzyści przez realizację prywatnych interesów. Ta realizacja prywatnych lub publicznych interesów może być pierwszą determinantą współdziałania organizacji pozarządowych. Te, które realizują interesy i cele ogólnospołeczne, częściej spotykają na swojej drodze inne organizacje, choćby publiczne, które także działają na rzecz pożytku publicznego.

Forma organizacyjna

Jednym z warunków współpracy organizacji pozarządowych w ramach trzeciego sektora jest forma organizacyjna. Istnieją dwie podstawowe formy organizacyjno-prawne w polskim trzecim sektorze: fundacje i stowarzyszenia. Jedną z ważniejszych cech różniących je od siebie jest skierowanie aktywności organizacyjnej do wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Zrzeszeniowe formy trzeciego sektora, głównie stowarzyszenia, mogą mieć charakter samopomocowy i ich

działania mogą być adresowane tylko do członków organizacji. W konsekwencji budowanie relacji z organizacjami publicznymi czy prywatnymi nie jest zarazem wyznacznikiem sukcesu organizacji, jak również nie oznacza imperatywu współpracy w celu pozyskania zasobów. Skierowanie wektora działań organizacyjnych do wewnątrz organizacji zmienia się w procesie instytucjonalizacji zrzeszeń, gdzie funkcje organizacji przesuwają się na zewnątrz organizacji. Instytucjonalizacja zrzeszeń przejawia się wzrostem formalizacji i biurokratyzacji, liczby klientów, liczby pracowników czy działalności gospodarczej [Sowa 1988: 119]. Instytucjonalizacja stowarzyszeń skutkuje:

- większą kooperatywnością, co wynika z konieczności pozyskiwania zasobów,
- zwiększoną liczbą kontaktów z interesariuszami organizacji,
- budowaniem sieci relacji zewnętrznych poza organizacją.

Fundacje z kolei, jako forma organizacji pozarządowych, mają u podstaw kapitał i wolę fundatora co do jego dysponowania. Fundacja nie jest korporacją obywateli, jednocześnie cel jej powstania musi być społecznie użyteczny, więc w świetle definicji K. Z. Sowy [1988] fundacja jest już z natury rzeczy formą zinstytucjonalizowaną. Społeczna użyteczność – czy bardziej precyzyjnie – działanie na rzecz pożytku publicznego zazwyczaj skutkuje koniecznością nawiązywania silniejszych relacji z interesariuszami i koniecznością poszukiwania partnerów do współpracy. Niektóre badania pokazują przejście organizacji od fazy wewnętrznej do zewnętrznej, wskazując, że jest to pierwsza faza budowania sieci współpracy [Kreutzer 2009]. Fazę tę inicjuje uświadomienie, że organizacja rozpoczyna świadczenie usług nie tylko dla członków, ale także dla zewnętrznych podopiecznych.

Skala działania

Kolejną cechą organizacji pozarządowej, która może wpływać na współpracę organizacji pozarządowych, jest jej skala działania. Może mieć charakter:

- lokalny (gmina i powiat),
- regionalny (województwo),
- krajowy,
- międzynarodowy.

Oczywiście organizacje mogą być aktywne równolegle, na przykład w skali lokalnej i krajowej. W polskim trzecim sektorze najczęściej prowadzone są działania regionalne i lokalne. Większość organizacji nie wykracza w działaniach poza obszar województw, w których są zarejestrowane [Herbst, Przewłocka 2011: 43-45]. Ogólnopolskie działania podejmują głównie organizacje zlokalizowane w Warszawie – 29% ogółu sektora pozarządowego, 9% organizacji

prowadzi działania międzynarodowe. Jak pokazują badania w innych krajach, większą szansę na pozyskanie partnera wśród przedsiębiorstw posiadają organizacje działające w skali ogólnokrajowej [Sagawa 2000: 200; Duque-Zuluaga, Schneider 2008: 25-47]. Polskie badania pokazują, że organizacjom najłatwiej jest zyskać partnerów wśród lokalnych, najczęściej małych i średnich przedsiębiorstw [Ćwik, Januszewska 2010: 7]. Można więc stwierdzić, że organizacje ogólnopolskie mają większe szanse na krajowego partnera z biznesu, natomiast lokalne – partnera działającego także lokalnie. W przypadku relacji z organizacjami publicznymi sytuacja jest trochę bardziej skomplikowana. Niektóre lokalne organizacje pozarządowe poszukują partnerów z sektora publicznego, na przykład na poziomie regionalnym, próbując współpracować z urzędami wojewódzkimi czy marszałkowskimi. Nie zawsze wynika to jednak z faktu, że chcą podejmować działania na skalę regionalną, ale raczej z tego, że na poziomie lokalnym organizacje publiczne (np. jednostki samorządu terytorialnego – w tym przypadku gminy) z różnych powodów nie są zainteresowane współpracą z tą organizacją. Szukając partnerów na wyższym poziomie, narażają się także na porażkę, gdyż ich lokalna skala działania może wykluczać zainteresowanie regionalnej organizacji publicznej. Ukazuje to wyraźnie, jak istotna jest realizacja zasady subsydiarności w relacjach pomiędzy państwem a trzecim sektorem.

Zasoby organizacji

Wpływ na współpracę organizacji pozarządowych może mieć stan ich zasobów. W szczególności istotne mogą być zasoby finansowe, które organizacja wykorzystuje do realizacji celów. Niewystarczające zasoby finansowe mogą utrudniać budowanie współpracy z organizacjami publicznymi. Organizacje pozarządowe, zwłaszcza małe, będące w początkowej fazie rozwoju, nie mają szans na zgromadzenie środków na wkład własny, co utrudnia finansową współpracę z organizacjami publicznymi (np. jednostkami samorządu terytorialnego), ale także z innymi partnerami, na przykład organizacjami pozarządowymi, które mają charakter grantodawczy [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Część organizacji nie potrzebuje środków finansowych od jednostek samorządu terytorialnego, bo działają, wyzwalając aktywność członków. Jednocześnie w trakcie promocji różnych form współpracy nie są one doceniane. Stąd zasoby finansowe mogą dzielić organizacje, budować sztuczne mury i przyczyniać się do braku satysfakcji ze współdziałania. Organizacje publiczne bowiem, dość często w mechaniczny i arbitralny sposób, czasami bez uświadomienia sobie skutków działań, promują i podkreślają działania tylko tych organizacji, z którymi są powiązane dofinansowaniem czy rzadziej powierzeniem zadania.

Zasoby finansowe mogą także wpływać na różne nastawienie organizacji pozarządowych do współpracy i jej form. Duże organizacje o stabilnych budżetach oczekują partnerskich relacji w ramach realizacji projektów, zaś małe organizacje o słabym zasobach ekonomicznych i społecznych oczekują wsparcia lokalowego i infrastrukturalnego, jak również nadania rangi realizowanym przez nie projektom [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Skutkiem tego znaczny odsetek organizacji pozarządowych może nie podjąć współpracy z organizacjami publicznymi. Osłabia to w pewnych obszarach siłę przetargową trzeciego sektora w relacjach z sektorem publicznym, powoduje asymetrię w relacjach i skutkuje często klientelizmem, a nie partnerstwem. Z kolei wielkość zasobów finansowych nie ma najczęściej wpływu na współpracę z organizacjami prywatnymi – firmy oczekują zazwyczaj dobrej reputacji, dobrej znajomości potencjalnych wspólnych klientów, czyli raczej zasobów o charakterze rynkowym [Sagawa 2001: 200]. Wsparciem dla budowania współpracy mogą być także zasoby rzeczowe w postaci budynków, sal konferencyjnych czy określonych urządzeń technicznych, które mogą powodować, że organizacja pozarządowa jest postrzegana przez inne organizacje jako wiarygodna, stabilna i mogąca organizować procesy współpracy w postaci spotkań czy realizacji konkretnych działań. Na przykład organizacja posiadająca wydawnictwo czy maszyny drukarskie może być pożądaną w budowaniu partnerstwa międzysektorowego, którego celem jest organizowanie kampanii w społecznościach lokalnych.

Innym zasobem, który może wpływać na współpracę organizacji, jest wiedza. Jak pisze B. Kozuch [2011: 45], jest ona uznawana za specyficzny zasób organizacyjny, wpływający na realizację celów organizacji. Może w pewien sposób niwelować słabe zasoby finansowe. Posiadanie określonej wiedzy przez organizacje pozarządowe w zakresie oczekiwań i potrzeb grup społecznych może być przyczyną podejmowania współpracy ze strony sektora publicznego. Organizacje pozarządowe są bowiem uznawane za te, które posiadają jawną, a jednocześnie w sposób skomplikowany zdobywaną wiedzę o wybranych obszarach rzeczywistości społecznej. Z kolei organizacje komercyjne poszukują we współpracy wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) [Rondinelli, London 2003: 62]. Posiadanie wiedzy przez organizacje infrastrukturalne, czyli organizacje pozarządowe świadczące usługi dla innych organizacji, stwarza także możliwości współpracy w ramach trzeciego sektora. Organizacje infrastrukturalne mogą być pewnego rodzaju centrum wiedzy dla innych organizacji pozarządowych, co powoduje budowanie sieci współpracy. Co ważne, unikatowa wiedza może przyczyniać się do powodzenia współpracy – znajomość problemów połączona z wrażliwością społeczną, empatią czy zaangażowaniem daje pożądaną efekt synergii, który może być atrakcyjny, szczególnie dla organizacji publicznych i prywatnych. Jednocześnie, jak dowodzą badania, pewna część organizacji pozarządowych

w Polsce niestety nie posiada wiedzy w obszarze swojej aktywności i potrzeb reprezentowanych grup społecznych, natomiast jest bardzo pozytywnie, a zarazem roszczeniowo nastawiona do współpracy, zwłaszcza z organizacjami publicznymi, w celu pozyskania zasobów [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Ten typ organizacji uznaje, że współpraca się należy, choć niekoniecznie rozumiana w taki sposób, że partner publiczny musi osiągać korzyści. Zakłada się tylko obowiązek współpracy po stronie sektora publicznego i konieczność dostarczania przez niego środków finansowych. Większość organizacji pozarządowych dysponuje dużą wiedzą na temat obszaru swej aktywności, co w połączeniu z zaangażowaniem i wrażliwością na potrzeby ludzi, może w znaczący sposób niwelować słabe zasoby finansowe tych organizacji. Sektor publiczny może być w dużej mierze zainteresowany diagnozą potrzeb, zaś sektor prywatny dotarciem do określonych grup klientów. W efekcie to, że nie mają zbyt dużo środków na swoją działalność, sprawia, że mogą z powodzeniem poszukiwać partnerów w obu sektorach.

W przypadku współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw istotną kwestią w obszarze zasobów może być ich różnorodność. Organizacje pozarządowe, posiadające unikatowe lub nietypowe zasoby, mogą pozyskać partnera biznesowego, który jest zainteresowany właśnie nimi. Heterogeniczna dystrybucja zasobów – to dla firm jest ważne – może być też istotna dla międzysektorowych relacji [Amis, Pant, Slack 1997].

Misje i cele organizacji

Kolejnym elementem, który może wspierać budowanie relacji z innymi organizacjami, są misje poszczególnych organizacji trzeciego sektora. Misje organizacji pozarządowych są kluczowym łącznikiem wspomagającym budowanie relacji z innymi organizacjami. Misje organizacji publicznych zawierają społeczne i polityczne uzasadnienie istnienia organizacji publicznych i dotyczą szeroko określonego pożytku publicznego [Kozuch 2003: 96-97]. Podobnie zorientowane są misje organizacji pozarządowych działających w interesie publicznym, choć niektórzy badacze zwracają uwagę, że organizacje pozarządowe o charakterze wzajemnościowym (*mutual benefit*, czyli organizacje samopomocowe) także działają w interesie publicznym [Handy 1992: 13-19]. Działanie obu typów organizacji w interesie publicznym i dzielenie misji są podstawowymi warunkami współdziałania organizacji. Działanie na rzecz pożytku publicznego w Polsce jest uregulowane prawnie i skutkuje obowiązkiem współpracy niektórych organizacji publicznych z organizacjami pozarządowymi. Oczywiście nie jest to obowiązek, który polega na współpracy z każdą organizacją pozarządową.

Większa skłonność organizacji pozarządowych do współdziałania z sektorem publicznym może wynikać także z ustanowionych przez nie celów i sposobów działania. Klasyczne cele organizacji trzeciego sektora to samopomoc, świadczenie usług społecznych i rzecznictwo [Handy 1992: 13-19]. Najbardziej nstawione na kooperację z sektorem publicznym czy prywatnym są organizacje świadczące usługi, co wynika z konieczności pozyskania zasobów na ich realizację. Z kolei organizacje rzecznicze i strażnicze mogą budować odmienne sieci współpracy, na przykład stawiać na koalicje z innymi organizacjami pozarządowymi o podobnych celach. Skądinąd w przypadku Polski zauważono znaczną słabość ilościową i jakościową tego typu organizacji pozarządowych [Gliński 2006]. Pewną przeszkodą we współdziałaniu może być autonomizacja celów organizacji publicznych, o której pisze M. Bielski [2002: 50]. Polega ona na przekształcaniu się, pod wpływem presji określonych grup interesariuszy, pośrednich celów organizacyjnych (mających charakter cząstkowy) w cele same w sobie, niepowiązane z głównymi celami organizacji. Autonomizacja może następować na skutek nacisków politycznych czy lobbingu określonych grup społecznych lub politycznych, co stosunkowo często zdarza się na poziomie lokalnym. Z kolei partykularne interesy niektórych organizacji pozarządowych wpływają także na ustanawianie ogólnych celów współpracy z organizacjami publicznymi. Wpływ ten jest realizowany poprzez lobbing czy koleżeńskie relacje z lokalnymi politykami, które pozwalają na tworzenie celów współpracy, zgodnych z oczekiwaniami tylko niektórych organizacji trzeciego sektora. W tego typu działaniach szczególnie wyróżniają się w Polsce organizacje sportowe [Bogacz-Wojtanowska in. 2010], co wynika z ukształtowanych wieloletnich sieci, powstałych jeszcze przed 1989 rokiem. Współpracy sprzyja także ścisłe utożsamianie się z celami organizacji interesariuszy wewnętrznych organizacji pozarządowych – pracowników, członków i wolontariuszy.

Większe szanse na współpracę z organizacjami publicznymi w Polsce mają dwie grupy organizacji pozarządowych. Do pierwszej należą organizacje, których cele mieszczą się w sferze zadań publicznych, określonych ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Przy czym sytuowanie się celów organizacji w obszarach zadań publicznych może przybierać dwa kierunki. Pierwszy, gdy ich cele są zbieżne z priorytetowymi celami organizacji publicznych w jakimś okresie. Wybór tych priorytetowych celów może być wspólny i wynikać z konsultacji w obu sektorach. Jednocześnie współpraca bywa wymuszana raczej przez prawo, gdyż organizacje publiczne posiadają kompetencje do samodzielnego realizowania publicznych zadań. Współpraca rozszerza zakres usług publicznych, czyni je bardziej zróżnicowanymi, obejmuje większą skalę potrzeb. Z drugim kierunkiem można się spotkać, gdy cele organizacji pozarządowych także odnoszą się do sfery zadań publicznych, ale ich kompetencje

i umiejętności raczej mają charakter komplementarny – nie obejmują priorytetowych zadań publicznych, ale takie, do których organizacje publiczne mają mniejsze kompetencje i rzeczywiście potrzebują wsparcia sektora pozarządowego. Tutaj współpraca jest raczej oczekiwana, gdyż powoduje uwolnienie organizacji publicznej od obowiązku samodzielnej realizacji zadania publicznego. Z sytuacją taką mamy miejsce na przykład w gminach, gdzie Ochotnicza Straż Pożarna zajmuje się ochroną przeciwpożarową, stowarzyszenia podejmują się wsparcia osób bezdomnych. Warte uwagi są w szczególności organizacje pozarządowe, które podejmują się opieki nad ludźmi terminalnie chorymi i tworzą hospicja, podpisując kontrakty na realizację usług z Narodowym Funduszem Zdrowia. Trudno wskazać, która sytuacja jest lepsza dla organizacji pozarządowej – cele zbieżne czy komplementarne. Stąd, podążając za E. Durkheimem czy R. Mertonem i P. Lazarsfeldem [Sztompka 2012: 196], współpracę opartą na wspólnocie celów można nazwać homofiliczną czy mechaniczną, zaś współpracę opartą na komplementarności – heterofiliczną czy organiczną.

Rady i zarządy organizacji

Na współdziałanie organizacji pozarządowych kluczowy wpływ mogą mieć ich zarządy. Uznaje się, że funkcje zarządów organizacji mają charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Funkcje wewnętrzne dotyczą podtrzymywania ciągłości, stabilności i zaufania w organizacji, zapewnienia przywództwa oraz bieżącego zarządzania organizacją. Funkcje zewnętrzne dotyczą poszukiwania źródeł finansowania działań organizacji, budowania legitymizacji organizacji oraz wpływu na społeczność lokalną, w której działa organizacja [Middleton 1987: 141-154]. Do zewnętrznych funkcji zarządów należy też dodać budowanie sieci współpracy z różnymi interesariuszami. Może ono mieć charakter strategiczny bądź być realizowane na bieżąco, w zależności od impulsów zewnętrznych. Tę istotną funkcję zarządów organizacji tłumaczy także dywersyfikacja składu zarządów organizacji i dobór członków pod kątem zwiększenia możliwości tworzenia sieci współpracy oraz innowacyjności [Fletcher 1997]. Homogeniczne zarządy mogą w zamian podejmować spójniejsze decyzje i lepiej komunikować się z potencjalnymi kooperantami.

Aktywność zarządów w relacjach międzyorganizacyjnych i międzysektorowych nie musi polegać wyłącznie na pozyskiwaniu partnerów do współdziałania (np. pozyskiwanie kontraktów z sektora publicznego). J. R. Saidel [1993: 32-51] zwraca uwagę, że zarządy mogą także:

- podtrzymywać niezależność w relacjach z organizacjami publicznymi,
- pełnić rolę bufora przed stopniową absorpcją i uzależnieniem od sektora publicznego,

- podejmować decyzje o nieangażowaniu się we współpracę – utrzymywanie niezależności może odgrywać kluczową rolę w niwelowaniu asymetrii między organizacjami i przewagi organizacji publicznych podczas współpracy.

Prowadzone w Polsce badania wskazują, że zadania stawiane przed zarządami organizacji zwykle mają charakter wewnętrzny [Bogacz-Wojtanowska 2006a; 2011: 84-86]. Z kolei w przypadku rad fundacji mamy do czynienia z doborem gwarantującym budowanie relacji zewnętrznych. Pewna zmiana roli zarządów organizacji w ostatnich latach, polegająca na przesunięciu skupienia na wewnętrzne działania organizacji, być może jest spowodowana tym, że zwiększone są możliwości pozyskiwania źródeł finansowania działań organizacji trzeciego sektora poprzez środki unijne. W efekcie zmieniają w pewien sposób kwestie zadań zarządów w stosunku do nawiązywania relacji z otoczeniem, które w jeszcze 10 lat temu były kluczowym ich zadaniem, dziś zaś uległy osłabieniu [Bogacz-Wojtanowska, 2006a]. Lepsze możliwości pozyskania środków finansowych na realizację celów statutowych powodują większe skupienie na ich realizacji, czyli sprawnym wykorzystaniu pozyskanych zasobów.

Współcześnie zarządy polskich organizacji pozarządowych są bardzo aktywne, wyraźnie widać ich przygotowanie do wykonywania statutowych zadań. Co więcej, realizacja tychże zadań jest często podkreślana jako kluczowa dla zarządów, z wyjątkiem obszarów aktywności określanych w statutach. Często są one rozbudowywane, choć nierealizowane, gdyż organizacje zabezpieczają się przed zmianami w sądach rejestrowych, ponieważ jest to kosztowne i długotrwałe. Można dostrzec trzymanie się zapisów kompetencyjnych zarządów – statuty wyraźnie pokazują, że na przestrzeni lat organizacje pozarządowe umacniają rolę zarządów, także w przypadku stowarzyszeń (w fundacjach zarząd jest silniej umocowany decyzyjnie) i zapisy statutowe rzadko pozostają zapisami tylko na papierze, co w latach dziewięćdziesiątych XX w. było dosyć częstym zjawiskiem. Świadczy to niewątpliwie o profesjonalizacji zarządzania organizacjami pozarządowymi. Dobór członków zarządów, prócz kryterium aktywności, ma także charakter ekspercki – wybiera się do zarządu profesjonalistów, którzy będą w stanie sprawnie i skutecznie zarządzać organizacjami.

Dobór pod kątem budowania relacji z innymi organizacjami może występować w przypadku tworzonych w organizacjach pozarządowych, zwłaszcza przy fundacjach ciał doradczych, rad fundacji czy zdecydowanie rzadziej występujących rad stowarzyszeń. Kompozycja rady z perspektywy budowania relacji z innymi organizacjami ma znaczenie w wielu krajach o zdecydowanie bardziej rozwiniętym trzecim sektorze [Korngold 2005: 142-143]. Członków rady dobiera się (*board composition*) według kryteriów reprezentacji grup interesariuszy, którzy są zainteresowani funkcjonowaniem organizacji.

W przypadku dużych organizacji pozarządowych, pojawia się także kwestia delegowania uprawnień przez członków zarządów na pracowników organizacji. Z takim zjawiskiem można się spotkać w prawie każdej organizacji, która prowadzi wydzieloną działalność gospodarczą lub posiada wieloletni kontrakt z sektora publicznego. Przykładem mogą być spółdzielnie socjalne prowadzone przez organizacje pozarządowe, warsztaty terapii zajęciowej, hospicja, zakłady aktywności zawodowej, domy pomocy społecznej itp. Wpływ na współdziałanie międzyorganizacyjne i międzysektorowe może mieć – w sytuacji delegowania uprawnień w kwestii podjęcia współpracy – oddanie mocy decyzyjnej pracownikom organizacji.

Struktury organizacyjne

Wpływ na współpracę między- i wewnątrzsektorową organizacji trzeciego sektora mogą mieć także struktury organizacyjne. Są one przedmiotem badań w trzecim sektorze, jednocześnie, jak twierdzą niektórzy badacze, samo pojęcie struktury organizacyjnej wywołuje niekoniecznie pozytywne skojarzenia wśród członków czy założycieli organizacji [Wilson 1993a: 149-166]. Struktura organizacyjna kojarzy się z bezdusnością, sztywnością i hierarchią w przeciwieństwie do wrażliwości, elastyczności i równości – czyli wartości stanowiących podstawę wyobrażeń ludzi w organizacjach pozarządowych o nich samych. Pożądane zmiany w organizacji pozarządowej – zwiększenie zasobów finansowych, liczby podopiecznych (klientów), realizowanych projektów, zatrudnienie pracowników etatowych czy rosnąca legitymizacja społeczna mogą powodować, że w organizacji będzie rosła potrzeba przekształcania czy usprawniania struktur społecznych. W niektórych organizacjach pracuje się wtedy nad stworzeniem sprawniejszej i wydajniejszej organizacji – pojawiają się procedury, reguły działania czy odpowiednie systemy [Morgan 2001: 167]. W innych zaś dyskutuje się nad umacnianiem wspólnych wartości i znaczeń, wokół wspólnego zrozumienia tego, co organizacja chce robić i w jaki sposób – pojawiają się zmiany w strukturze społecznej, lecz bardzo powoli. Spójność organizacyjną zapewniają więzi oparte na podzielanych wartościach.

Prowadzone w Polsce badania pokazują, że organizacje pozarządowe zmieniają swoje struktury organizacyjne podczas współpracy z sektorem publicznym [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 86-87]. Większość polskich organizacji posiada proste struktury, podobne do adhocracji – stanowiska są fluktuacyjne, podobnie jak przypisane do nich zadania, poziom formalizacji jest bardzo niski, występuje niewielka specjalizacja. Jednakże współpraca z organizacją publiczną, zwłaszcza długotrwała, na przykład przyjęcie zlecenia na realizację zadania publicznego, wymaga od organizacji przystosowania struktury organizacyjnej nie tyle do współpracy, co oczekiwań organizacji publicznej. Pojawia się większa formali-

zacja, przydział obowiązków, konieczność zatrudnienia pracowników. Niektóre formy współpracy wymagają od organizacji bardzo poważnej przebudowy struktury, na przykład powołanie Zakładu Aktywności Zawodowej w organizacji pozarządowej, przy współpracy z organizacją publiczną, wymaga zatrudnienia specjalistów z określonymi uprawnieniami i kompetencjami, delegowania zadań na kierowników. Organizacje często radzą sobie z koniecznością gruntownych zmian w strukturze związanej z wymaganiami publicznego kooperanta poprzez tworzenie dualnych struktur organizacyjnych. Często jest w tego typu organizacjach rozdzielenie księgowości i dwie (lub nawet trzy) różne struktury organizacyjne. Te bezpośrednio podlegające zarządom organizacji są bardzo elastyczne i rzadko sformalizowane i z wydzielonymi zespołami, często przypominają adhokracje, zaś te, które wykonują kontrakty sektora publicznego, są bardziej formalne, zbliżone do struktur sektora publicznego. Posiadają większy stopień specjalizacji i centralizacji, zwykle także regulaminy organizacyjne, pracy i inne dokumenty, które nie są tworzone na potrzeby innej części organizacji. Adhokracje i proste struktury organizacyjne mogą jednocześnie sprzyjać relacjom z organizacjami prywatnymi, gdyż decyzje o współpracy mogą być podejmowane de facto na bieżąco.

Liderzy w organizacjach

Postawy i kompetencje liderów (lub w rzadszych przypadkach menadżerów) organizacji pozarządowych mogą w dużej mierze decydować o podjęciu współdziałania przez organizacje pozarządowe, jak również o formach, w jakich będzie ono prowadzone. Niektórzy badacze określają, że postawy liderów są kluczowym czynnikiem warunkującym porozumienia międzyorganizacyjne [Silvia, McGuire 2010: 264-277]. Ich decyzje mogą determinować wybór np. klasycznego kontraktowania usług publicznych, unikania partnerstw projektowych czy lokalnych. Idąc dalej – mogą też skutkować unikaniem współdziałania [Bogacz-Wojtanowska 2007a: 63]. Decyzje liderów w kwestii podjęcia współdziałania mogą być uwarunkowane [Bogacz-Wojtanowska 2008: 168; Hryniewicka 2008: 105-106]:

- wcześniejszymi doświadczeniami w relacjach z innymi organizacjami,
- posiadaniem sieci kontaktów i relacji nieformalnych,
- swobodą decyzyjną,
- posiadaniem wizji funkcjonowania organizacji w relacjach z otoczeniem,
- umiejętnością łagodzenia konfliktów wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji.

Podstawowe kompetencje liderów, którzy będą skłonni podejmować współpracę, obejmują także umiejętności rozumienia otoczenia organizacji (politycznego i społecznego kontekstu ich funkcjonowania), umiejętność budowania zespołów, tworzenia i komunikowania wizji organizacji [Silvia, McGuire 2010]. Istotne są także zachowania kooperacyjne, wśród których ważne jest budowanie zaufania, wzajemnego zrozumienia z potencjalnymi partnerami współpracy, jak również negocjowanie wspólnych celów [Huxham, Vangen 2000]. Ważna jest w szczególności zdolność do rozpoznawania problemów, rozwiązań, zjawisk i trendów, które pojawiają się w otoczeniu, umiejętność rozpoznawania wzorców, spraw istotnych, czyli nadawania sensu sytuacjom, interpretacji zdarzeń, które mogą być szansą dla funkcjonowania organizacji [Czarniawska 2010: 95]. Podczas prowadzonych badań rozpoznano tego typu lidera w stowarzyszeniu, który zajmował się wyszukiwaniem możliwości w otoczeniu, także dotyczących współpracy – wskazywał ścieżki, kierunki współpracy, utrzymywał kontakty z różnymi organizacjami w celu wyszukiwania pomysłów i możliwości. Gdy je odnajdywał, zaczynał przekonywać współpracowników do podjęcia działań – przygotowania projektu, podpisania umowy. Sam nie zajmował się techniczną stroną współpracy – szukał tylko możliwości i starał się przekonywać do podjęcia konkretnych działań [Bogacz-Wojtanowska 2011b].

Do kooperacyjnych kompetencji liderów pozarządowych należy także zaliczyć umiejętność budowania legitymizacji społecznej, w szczególności promowania osiągnięć w zakresie dotychczasowej współpracy organizacji pozarządowej, co może przyciągać innych potencjalnych kooperantów.

Kooperacyjni liderzy organizacji pozarządowych, w świetle prowadzonych w Polsce badań, dbają o budowanie sieci współpracy na poziomie lokalnym – w postaci formalnych lub nieformalnych partnerstw międzysektorowych. W zazwyczaj horyzontalnych powiązaniach pomiędzy organizacjami budującymi partnerstwa międzysektorowe członkowie organizacji pozarządowych stanowią naturalną i największą grupę liderów partnerstw, pełniąc głównie role przywódców, propagatorów oraz inspiratorów [Knieć 2010]. Badania w Polsce pokazują także, że osobiste kontakty liderów mogą mieć kluczowe znaczenie dla wyszukiwania potencjalnych organizacji współpracujących – innymi słowy budowanie współdziałania rozpoczyna się od osobistych sympatii i więzi liderów [Bogacz-Wojtanowska 2011a, 2011b]. Jednocześnie barierą współpracy, zwłaszcza w relacjach wewnątrzsektorowych, może być identyfikowane w polskich badaniach trzeciego sektora stosunkowo słabo akceptowalne przywództwo ponadorganizacyjne i niemożność wyłonienia wspólnych dla grupy organizacji przywódców, co wynika z ambicji poszczególnych liderów, jak również ich niskiej dialogiczności [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 112].

Istotna dla współpracy, szczególnie z biznesem, jest charyzma lidera i jego reputacja, powiązana z reputacją organizacji [Sagawa 2001: 200]. Jednocześnie ta sama charyzma, która może zachęcać przedsiębiorstwa do współpracy z organizacją, może być także przeszkodą w budowaniu wewnątrzsektorowych koalicji, federacji i partnerstw. Kompetencje czy zdolność współpracy są ważne nie tylko dla liderów, ale też dla kierowników zatrudnionych w organizacjach – to ważne dla dużych organizacji zatrudniających menedżerów [Goldman, Kahnweiler 2000]. Zjawisko zatrudniania kierowników do zarządzania organizacją pozarządową jednak nie jest powszechne w polskim trzecim sektorze, choć można się spodziewać, że wraz ze wzrostem zasobów finansowych i odpowiedzialności, organizacje będą coraz częściej wynajmować menedżerów.

Badacze zwracają także uwagę na doświadczenie we współpracy liderów, ale przede wszystkim na takie osobiste ich cechy, jak elastyczność, cierpliwość, zrozumienie innego sposobu widzenia problemu, wrażliwość na różnorodność i posiadanie ducha współpracy [Young 1987; Goldman, Kahnweiler 2000].

Wizerunek organizacji

Na współdziałanie oraz możliwość znalezienia partnerów w sektorze publicznym i prywatnym wpływa także wizerunek organizacji pozarządowych, rozumiany tutaj jako zbiór przekonań, myśli i wyobrażeń o organizacji i traktowany jako element wartości organizacyjnej [Bukowiec 2005: 28]. Pozytywny wizerunek organizacji pozarządowej wśród interesariuszy przekłada się na możliwości pozyskiwania zasobów.

Mające dobrą reputację i szeroko rozpoznawane organizacje trzeciego sektora, obszarem działania obejmujące więcej niż region, są także atrakcyjnym i pożądanym partnerem przedsiębiorstw [Sagawa 2000: 200]. Korzystny wizerunek związany z wiarygodnością organizacji jest jednym z pierwszych warunków podjęcia współpracy przez organizacje publiczne [Bogacz-Wojtanowska 2007a: 55]. Wiarygodność organizacji musi stanowić element wizerunku – nie brakuje bowiem uczciwych, rzetelnych i etycznie działających organizacji pozarządowych, które nie funkcjonują w społecznym obiegu lub wykreowały z różnych powodów niespójny wizerunek. Brak wiarygodności i niekorzystny obraz zazwyczaj skutkuje spadkiem zaufania społecznego, brakiem legitymizacji społecznej, co w konsekwencji może uniemożliwić pozyskanie partnerów do współpracy. Negatywny wizerunek organizacji pozarządowych, będący skutkiem nieetycznych zachowań organizacyjnych, może niestety rzutować na wiarygodność i wizerunek całego sektora. Wynika to z tego, że organizacje pozarządowe poszukują wsparcia społecznego, bazując na dobrowolności i przekonaniu darczyńców, że wsparcie to zostanie uczciwie rozdysponowane. Przykładem może być tutaj mechanizm jednego procenta w Polsce. Działania nieetycz-

ne burzą wizerunek i zaufanie do całości trzeciego sektora, co wynika z niskiego w Polsce poziomu zaufania społecznego. Powoduje to także stereotypowe postrzeganie organizacji pozarządowych. Pomimo obowiązku współpracy z organizacjami pozarządowymi organizacje publiczne przy wyborze partnera muszą kierować się wiarygodnością organizacji obywatelskiej, gdyż często do współpracy angażują środki publiczne, które podlegają ścisłej kontroli. Kreowanie wizerunku niezgodnego z zachowaniem organizacyjnym i wartościami kształtującymi tożsamość organizacji jest często działaniem krótkoterminowym. Dlatego też współdziałaniu z organizacjami publicznymi sprzyjają działania z zakresu *public relations*, które mają charakter trwały, systematyczny i ciągły.

Działania marketingowe

Do organizacyjnych warunków sprzyjających współdziałaniu organizacji pozarządowych możemy także zaliczyć zastosowanie profesjonalnego podejścia do marketingu [Sargeant 2004: 33] i przyjęcie orientacji marketingowej, rozumianej jako identyfikowanie potrzeb społecznych i podejmowanie działań, które prowadzą do ich zaspokojenia [Iwankiewicz-Rak 2011: 59]. Orientacja marketingowa pozwala określić kluczowe kompetencje i nawiązać współpracę z organizacjami o podobnych lub uzupełniających się kompetencjach w obszarze działania organizacji. Z punktu widzenia współdziałania, w szczególności z organizacjami publicznymi, orientacja marketingowa organizacji pozarządowej prowadzi w konsekwencji do poprawy satysfakcji klientów – podopiecznych organizacji, gdyż jest utożsamiana z orientacją organizacji na klienta [Iwankiewicz-Rak 2011: 60]. Jest to szczególnie istotne w przypadku organizacji pozarządowych świadczących usługi społeczne i ma olbrzymie znaczenie nie tylko dla zdobywania kontraktów z sektora publicznego, ale także dla konsekwentnej realizacji misji. Jak zauważa B. Iwankiewicz-Rak [2011: 62], komponenty orientacji marketingowej organizacji pozarządowej można ułożyć w formie piramidy, tworzącej hierarchiczną sekwencję podstawowych decyzji marketingowych. Punkt wyjścia stanowi pierwszeństwo interesu publicznego, następnie identyfikacja potrzeb grup, którym służą działania organizacji (odmienna zdaniem autorki od logiki marketingowej aktywności przedsiębiorstw, które zaczynają zwykle swe działania w tym obszarze od kalkulacji zysków i kwestii organizacyjnych), kreowanie wysokiej jakości usług w oparciu o strukturę i kulturę organizacyjną nastawioną na satysfakcję podopiecznych. Należy dodać, że, jak twierdzi B. Iwankiewicz-Rak [2011: 63], przyjęcie orientacji marketingowej oznacza także przejście od spontanicznego i częstokroć okresowego działania, do stałej, stabilnej i regularnej aktywności, wspartej przez narzędzia oraz techniki zarządzania i marketingu. Pozwala to, jak pokazują badania, pozyskać potencjalnych partnerów do współpracy, w szczególności organizacje publiczne, które oczeku-

ją profesjonalnego zarządzania. Prowadzone w Polsce badania dowodzą, że jedną z barier współpracy między organizacjami pozarządowymi i publicznymi są słabości organizacji pozarządowych w zakresie braku długofalowych strategii, nieumiejętność operacjonalizacji celów organizacyjnych, na którą nakładają tylko nabyte umiejętności narzędziowe i wykonywanie określonych zadań. Innymi słowy organizacje nie posiadają odpowiednich kompetencji zarządczych i marketingowych, funkcjonują tylko tu i teraz, bez wyraźnej wizji i określonych celów. Problemem bywa także podział zadań w organizacji i tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010].

Warto podkreślić, że przyjęcie marketingowej orientacji przez organizację pozarządową nazywane jest przez niektórych badaczy społeczną orientacją [Liao, Foreman, Sargeant 2001: 254-268], rozumianą jako funkcjonujący w organizacji system wartości i wynikająca z niego kultura organizacyjna, które nastawiają większość działań organizacji na dostarczanie usług, mających wartość dla społeczeństwa, co jednocześnie stanowi realizację ich misji [Duque-Zuluaga, Schneider 2008: 25-47]. Na społeczną orientację organizacji pozarządowej składa się ich zdaniem sześć kluczowych komponentów:

- identyfikacja klientów i podopiecznych organizacji oraz poznanie ich sytuacji i potrzeb,
- rozpoznanie, monitorowanie aktualnych i potencjalnych darczyńców a także źródeł zasobów dla finansowego wsparcia działań organizacji,
- poszukiwanie i utrzymywanie odpowiednio zmotywowanych ludzi w organizacji,
- poszukiwanie odpowiednich organizacji do współpracy pozwalającej lepiej świadczyć usługi, pozyskiwać zasoby i prowadzić rzecznictwo,
- aktywność w poszukiwaniu wiedzy i przedsiębiorczość społeczna – umiejętność oceny swojego działania, poszukiwania szans i możliwości działania innowacyjnego, *benchmarking*, uczenie się na własnych i cudzych doświadczeniach,
- wewnętrzna koordynacja działań – synergiczne połączenie wszystkich aktywności dla realizacji misji (spójne planowanie działań, dzielenie się informacją).

Kultura organizacyjna

Istotne znaczenie dla współdziałania organizacji pozarządowych może mieć także kultura organizacyjna. Rozumiana tutaj jako „sposób życia organizacji” [Hatch 2002; Lewis 2002]. Według E. Scheina istotą kultury organizacji są podstawowe założenia i utrwalone przekonania, wpływające na wartości i normy postępowania. Są one źródłem decyzji i innych działań podejmowanych przez

członków organizacji [Hatch 2002: 220]. Idąc tym tropem, jeśli normy i wartości wiążą się ze współpracą z innymi organizacjami, będzie o nią zdecydowanie łatwiej.

Studia nad kulturą organizacyjną organizacji pozarządowych są znikome w porównaniu do przedsiębiorstw [Austin, Claassen 2008: 343]. Opierając się na dwóch typologiach kultur organizacyjnych C. Handy'ego oraz K. Camerona i R. Quinna stwierdzono, że kultura klubu lub klanu występuje dość często w organizacjach pozarządowych i charakteryzuje się nieformalnymi stosunkami, istnieniem rodzinnych wręcz relacji między członkami organizacji, dużą spójnością i orientacją na pracę zespołową. Wiele organizacji pozarządowych wyrasta z tego typu kultury, tworzonej przez swoich liderów [Austin, Claassen 2008: 343]. Wyróżniona kultura roli lub kultura hierarchii przejawia się formalizacją działań, strukturalizowanym środowiskiem pracy, stabilnością i porządkiem. Członkowie tej kultury posiadają jasne kryteria działania, które pozwalają zachować stabilność organizacji. Tego typu kultura organizacyjna występuje także w organizacjach pozarządowych, zwłaszcza tych, które realizują usługi dla swoich podopiecznych [Austin, Claassen 2008: 343]. W Polsce tego typu kultura może charakteryzować organizacje realizujące usługi publiczne w ramach zlecenia zadań publicznych, zwłaszcza wieloletnie kontrakty, gdzie organizacje muszą stosować się do wielu procedur, wynikających z przepisów prawnych. Na przykład prowadzenie przez organizację pozarządową zakładu aktywności zawodowej wymaga ścisłego przestrzegania określonych obowiązków, stworzenia i przestrzegania regulaminu pracy, opisu stanowisk i innych dokumentów wymaganych przepisami prawa. Wieloletnie współdziałanie z organizacją publiczną może więc stopniowo kształtować w organizacji pozarządowej kulturę roli. Rzadko natomiast zdarza się w trzecim sektorze, w świetle badań M. Austina i J. Claassen [2008], kultura zorientowana na rezultaty i konkurowanie, gdzie liderzy wywierają dużą presję na członków organizacji, by osiągać coraz lepsze wyniki.

W badaniach nad kulturą organizacji pozarządowych C. Handy [1988] zauważył, że mają one dużą skłonność do kulturowej konfuzji, gdyż często muszą się dopasowywać w organizacji wolontariusze i członkowie, czasem pracownicy. Różne normy i wartości mogą powodować, że w wielu organizacjach poszukiwanie kulturowego konsensusu może stanowić jedno z kluczowych wyzwań dla liderów i menadżerów organizacji pozarządowej.

Prowadzone w Polsce badania nad kulturą organizacji pozarządowych mają raczej charakter szczątkowy i pozwalają tylko wyróżnić pewne cechy, postawy i sposoby działania organizacji, które mogą opisywać kulturę organizacyjną w organizacjach zorientowanych na współpracę [Hoinkis 2011: 155-174]. Wśród tych cech warto wymienić:

- stosunkowo powszechną postawę otwartości i przyjazności, rozumianą jako dostępność, bezpośredniość i gotowość podjęcia współpracy,
- dialogiczność – skłonność do prowadzenia dialogu z każdym, kto tego dialogu oczekuje lub go podejmuje,
- stosunkowo wysoki poziom zaufania do potencjalnych partnerów współpracy – im bardziej znana organizacja, im więcej wspólnych doświadczeń, tym zaufanie jest większe,
- częste postrzeganie organizacji publicznych i prywatnych jako nierozumiejących organizacji pozarządowych.

Psychologowie organizacji używają pojęcia kultury i klimatu organizacji dla określenia sposobów funkcjonowania organizacji odzwierciedlających zarówno normy i wartości formalnych struktur organizacyjnych, jak ich reinterpretację na system nieformalny [Katz, Kahn 1978: 108]. Klimat organizacyjny jest wypracowywany poprzez historię organizacji, czyli dziedzictwo przeszłości. Stąd, gdy historia działań organizacji oparta na współpracy z innymi organizacjami będzie wpleciona w klimat organizacyjny – złe doświadczenia mogą sprzyjać pewnej nieufności w relacjach z organizacjami, pozytywne wzmacniają skłonność do współdziałania i budowanie relacji opartych na zaufaniu.

Klimat organizacyjny jest także odzwierciedleniem sposobów zachowania i przekonań ludzi, którzy tworzą organizację, metod realizowania działań i komunikowania się w organizacji [Katz, Kahn 1978: 108]. Warto tutaj przytoczyć badania P. Glińskiego [2006], który zaproponował pojęcie stylu działania organizacji pozarządowej, rozumianego jako organizacyjna rzeczywistość i codzienność, sposób bycia organizacji, realizacji dominujących zasad i charakterystycznych sposobów widzenia świata wokół organizacji. Pojęcie tak rozumianego stylu działania organizacji można połączyć z wykorzystywanym w badaniach organizacji pojęciem tożsamości organizacyjnej. P. Gliński wyróżnił na podstawie badań dziesięć podstawowych stylów działania polskich organizacji pozarządowych (ze wskazaniem, że rzadko można spotkać czysty i jednolity styl – często organizacje charakteryzują się kilkoma stylami, podobnie jak posiadaniem kilku tożsamości organizacyjnych). Współpracy mogą sprzyjać w szczególności trzy wyróżnione przez P. Glińskiego [2006] style działania:

- trzeciosektorowy – charakterystyczny dla organizacji powstałych po 1989 roku – organizacje realizują projekty, wygrywają granty, biorą udział we wspólnych działaniach i tworzą sieci organizacji infrastrukturalnych, uczestniczą w działaniach integracyjnych trzeciego sektora – tutaj współpraca jest naturalną konsekwencją pozarządowego działania, nabytą podczas procesów samoorganizacji sektora i wsparcia zagranicznego w latach dziewięćdziesiątych,

- promieniującej enklawowości obywatelskiej – charakterystyczny dla zaangażowanych organizacji działających na rzecz dobra wspólnego, promieniujących aktywnością na otoczenie, czyli tworzących sieci organizacji oraz nowe organizacje, włączane w to promieniowanie,
- symbiotyczny – stała współpraca z inną organizacją (najczęściej publiczną), która całkowicie organizuje sposób jej działania. Oba symbiotyczne podmioty czerpią korzyści, mogą pozostawać w relacjach klientelistycznych lub relacjach niezależnych partnerów, ze współpracy których powstaje wartość dodana w postaci realizacji wartości pożytku publicznego.

Ludzie w organizacjach

Bardzo istotny wpływ na powodzenie współdziałania międzysektorowego organizacji pozarządowych mają ludzie, którzy tworzą organizację pozarządową. Jak dowodzą D. Katz i R. Kahn [1978]: „typy ludzi, których przyciąga organizacja” mogą decydować w dużej mierze o jej sukcesie lub porażce. Warto to podkreślić w przypadku organizacji pozarządowych, gdyż większość ich działań zależy od aktywności, innowacyjności i wrażliwości na różne potrzeby. Bez zaangażowanych ludzi nie powstanie stowarzyszenie, bez identyfikacji społecznie użytecznych potrzeb –wymagających znajomości ludzkich pragnień i oczekiwań – nie powstanie fundacja. Chodzi tutaj przede wszystkim o członków stowarzyszeń (w tym szczególnie grupa członków-założycieli), fundatorów (w przypadku fundacji), wolontariuszy i wreszcie pracowników, czyli ludzi zatrudnionych przez organizacje w ramach stosunku pracy czy wykonujących odpłatną pracę na ich rzecz w ramach umów cywilno-prawnych. Ludzie związani z organizacją pozarządową są uznawani za główną siłę napędową współczesnych organizacji trzeciego sektora. Celowo nie użyto tutaj sformułowań w postaci kapitał ludzki organizacji pozarządowej czy zasoby ludzkie, gdyż chciano zwrócić uwagę na pewne wątpliwości związane z tymi pojęciami w odniesieniu do organizacji pozarządowych. Podobnie jak B. Czarniawska [2010: 97] można uznać, że określenie zasoby ludzkie jest w pewien sposób poniżające dla ludzi związanych z organizacjami – raczej wskazuje na dehumanizację stosunków międzyludzkich, brak uwagi i skupienia na wzajemnych relacjach. Myślenie w formie zasobów o ludziach trzeciego sektora nie jest zapewne złe, ale ograniczające i wypierające postrzeganie rzeczywistych ról człowieka w organizacji pozarządowej. W szczególności chodzi tutaj o dobrowolność zaangażowania w tworzenie i działalność w organizacji pozarządowej. Natomiast w przypadku pracowników prowadzone badania pokazują ich silne związki emocjonalne z organizacjami i utożsamianie się z celami organizacji – stąd nie jest to zwykły zasób organizacyjny [Bogacz-Wojtanowska 2009b; Broda-Wysocki 2009;

Giermanowska 2009; Wysocka 2009]. Podobnie należy rozpatrywać termin kapitał ludzki organizacji. Pojęcie kapitału, zaczerpnięte z ekonomii, badacze społeczni odnoszą także do kapitału ludzkiego [Sztompka 2012: 183], uznając, że jest on istotny dla sukcesu przedsięwzięć zbiorowych, czyli w naszym przypadku organizacji pozarządowej. Należy dodać, że współczesna literatura z zakresu zarządzania powszechnie używa określeń zarządzanie zasobami ludzkimi czy zarządzanie kapitałem ludzkim [Krupski 2008: 424-432], ale najczęściej odnosi się do zarządzania w przedsiębiorstwach. Stąd propozycja, żeby w przypadku organizacji pozarządowych używać określenia kapitał ludzki organizacji, gdyż weszło powszechnie w terminologię nauk społecznych, jak również terminologię prawną, z założeniem jego kluczowej – a w przypadku np. zrzeszeń – najistotniejszej wartości dla organizacji. Drugie istotne założenie: kapitał ludzki organizacji jest zasobem samoposiadającym – ludzie są właścicielami organizacji pozarządowej i częścią kolektywnego kapitału ludzkiego organizacji, który w całości jest użyteczny dla każdej jednostki tworzącej organizację.

W literaturze dotyczącej organizacji pozarządowych porusza się tematykę ludzi w organizacjach pozarządowych oraz sposobów kierowania nimi z uwzględnieniem specyfiki trzeciego sektora. Specyfika ta przejawia się w szczególności w [Allison, Kaye 2001]:

- poczuciu misji ludzi zaangażowanych w działalność organizacji,
- przychylności względem nieformalnych struktur organizacyjnych,
- tworzeniu się kultury organizacyjnej opartej na przyjaznych relacjach i konsensusie,
- zróżnicowanym poziomie kompetencji osób zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji – od grup defaworyzowanych na rynkach pracy po profesjonalistów,
- zaangażowaniu wolontariuszy.

W perspektywie dyskusji nad organizacyjnymi warunkami współpracy organizacji pozarządowych należy wskazać na określone zachowania ludzi zaangażowanych w działania organizacji pozarządowych, które mogą sprzyjać współpracy, czyli przede wszystkim:

- poziom zaangażowania w działania organizacji – w szczególności członków organizacji czy wolontariuszy. Badania wykazują, że w przypadku polskich organizacji pozarządowych aż jedna trzecia członków nie angażuje się w działania organizacji – są członkami tylko formalnie [Herbst, Przewłocka 2011: 52] – stąd pojawiający się w badaniach problem braku rąk do pracy, niedostatek ludzi, których kierownicy lub liderzy mogą skierować do budowania współpracy [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 84];

- funkcjonowanie w organizacji ludzi powiązanych z przedsiębiorstwami lub organizacjami publicznymi (około 50% polskich organizacji pozarządowych posiada w szeregach ludzi pełniących funkcje publiczne lub kierownicze w przedsiębiorstwach) ma dwojakie znaczenie w organizacjach. Może sprzyjać inicjacji współpracy, gdyż łącznicy międzysektorowi znają język innych organizacji i potrafią go przekładać na trzeciosektorową rzeczywistość oraz wnosić kontakty owocujące współpracą [Bogacz-Wojtanowska 2007a: 58]. Z drugiej strony może prowadzić do utraty zaufania interesariuszy lub utraty potencjalnych partnerów z trzeciego sektora, zaniepokojonych podejrzeniami o konflikt interesów. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku osób pełniących funkcje publiczne lub pracujących w organizacjach publicznych;
- posiadanie odpowiednich kompetencji, które mogą sprzyjać współpracy, takich jak: wiedza na temat współpracy z innymi organizacjami (np. znajomość prawa), doświadczenie, umiejętności współtworzenia różnych form współpracy z innymi organizacjami, postawy i zachowania kooperacyjne – dialogiczność i chęć współdziałania [Oleksyn 2006: 25].

Badania prowadzone w Polsce pokazują także pewną prawidłowość – w otoczeniu niektórych organizacji pozarządowych istnieje charakterystyczna grupa interesariuszy, których nie można zaliczyć do wolontariuszy, pracowników, członków czy władz organizacji. Są to sympatycy organizacji – ludzie, którzy uczestniczą w sieci relacji organizacji pozarządowych, utożsamiają się z nią, starają się ją wspierać swoimi kontaktami i możliwościami. Szczególną grupę stanowią sympatycy, których często zaprasza się do rad fundacji, zaś w przypadku stowarzyszeń próbuje się ich przekonać do wstąpienia do organizacji. Często wybitni sympatycy organizacji – jeśli statut daje takie możliwości – są obdarzani członkostwem honorowym. Mogą oni odgrywać istotną rolę w budowaniu relacji z organizacjami publicznymi i komercyjnymi. Ich przychylność, zainteresowanie czy zaangażowanie w sprawy organizacji może ułatwiać zwiększanie zasobów organizacyjnych. Stąd dosyć popularne jest szukanie sojuszników wśród znanych w mediach osób, które mogą znaleźć się na ulotkach informacyjnych, wesprzeć kampanie jednego procenta czy zbiórki publiczne, jak również spowodować napływ wolontariuszy.

Komunikowanie się z otoczeniem

Na budowanie relacji z innymi organizacjami mogą też istotnie wpływać sposoby komunikowania się organizacji z otoczeniem. Badania przeprowadzone w Polsce w ostatnich latach wykazują, że organizacje pozarządowe, przekazując informacje, korzystają ze wszystkich dostępnych narzędzi komunikacyjnych, takich jak: telefon, e-mail, strona internetowa, tablica informacyjna czy media.

Istotną rolę ogrywa także komunikacja nieformalna. Prowadzone badania pozwalają na identyfikację występujących po obu stronach barier utrudniających tę komunikację. Należą do nich:

- zamknięty obieg informacji,
- jednostronny komunikat (w szczególności z sektora publicznego do pozarządowego),
- braki technologiczne i organizacyjne (dostęp do Internetu, słabe bazy danych, brak tablic informacyjnych, paneli dyskusyjnych, platform wymiany informacji itp.),
- niedostatki w kompetencjach ludzi w organizacjach (nieznajomość prawa wśród urzędników, brak inicjatywy i nieznajomość przepisów prawnych wśród działaczy organizacji pozarządowych),
- słabe zainteresowanie mediów zarówno działaniami trzeciego sektora, jak i podejmowaną współpracą,
- braki finansowe (koszty).

Ważne są też skutki istnienia tych barier, a przede wszystkim powtarzalność inicjatyw czy brak rzeczywistej informacji o podejmowanych działaniach organizacji pozarządowych [Hernik 2008; Bogacz-Wojtanowska i in. 2010].

Konkludując, należy wskazać szereg wewnątrzorganizacyjnych warunków współdziałania, które są pochodną realizowanych przez organizację pozarządową celów. Niezmiernie ważna jest kultura, styl działania czy klimat organizacyjny, dzięki którym polskie organizacje pozarządowe w sposób mniej lub bardziej istotny mogą wspólnie z innymi organizacjami realizować założone cele. Powstawanie organizacji pozarządowych zależy jest od aktywności pojedynczych ludzi – ich wiedzy, zaangażowania i zrozumienia dla idei wspólnego działania. Stąd wartość ludzi w organizacji trzeciego sektora jest nadrzędna – jacy ludzie z jakim nastawieniem i z jakimi zdolnościami będą tworzyć organizacje pozarządowe, takie będzie także ich nastawienie do współpracy. Ważne będą także postawy liderów organizacji, jak również tworzone lub przekształcane struktury organizacyjne oraz sposoby komunikowania się organizacji z otoczeniem.

2.3. Formy współdziałania organizacji pozarządowych

Współpraca organizacji pozarządowych z innymi organizacjami trzeciego sektora, przedsiębiorstwami i organizacjami publicznymi w Polsce może przybierać różne formy. Ich różnorodność wynika z opisanych wyżej uwarunkowań zewnętrznych i organizacyjnych oraz decyzji organizacyjnych dotyczących wyboru konkretnych form współdziałania.

Formy współpracy można analizować z perspektywy różnych kryteriów, warto wskazać najważniejsze z nich:

- poziom formalizacji (formalna lub nieformalna współpraca),
- umiejscowienie odpowiedzialności (po obu stronach współpracy lub tylko w jednej organizacji),
- wpływ regulatorów współpracy (silny lub słaby),
- cele organizacyjne i uzgodnione cele współpracy,
- rodzaj celów współpracy w zależności od obszarów działania organizacji (społeczne, środowiskowe, kulturalne itd.),
- rodzaj wymienianych zasobów (finansowe, niefinansowe),
- rodzaj reputacji organizacji,
- symetria lub asymetria siły organizacyjnej i wpływu na cel współpracy,
- znaczenie dla organizacji współdziałających,
- obszar obejmujący współdziałanie (współpraca lokalna, regionalna, krajowa, międzynarodowa),
- natężenie relacji mierzone częstotliwością oraz jakością wzajemnych relacji,
- gęstość organizacji współpracujących – ilość współdziałających organizacji.

Różne formy współpracy organizacji pozarządowych można charakteryzować w ramach wymienionych wyżej cech. Poniższa charakterystyka form współpracy organizacji pozarządowych z publicznymi i przedsiębiorstwami oraz w ramach sektora wykorzystuje niektóre ze wspomnianych kryteriów.

Współpraca organizacji pozarządowych i publicznych

Współpraca organizacji pozarządowych i publicznych stanowi jeden z kluczowych elementów relacji pomiędzy państwem a trzecim sektorem, a także pomiędzy państwem a obywatelem. Procesy demokratyzacji w Polsce po 1989 roku nie oznaczały tylko decentralizacji i uspołecznienia władzy publicznej, ale również tworzenie przestrzeni w sferze publicznej dla działalności organizacji pozarządowych [Rymsza, Makowski, Dudkiewicz 2007: 10]. Poruszanie się w sferze publicznej obu typów organizacji, jak również zbieżność celów organizacyjnych i logiki działania, powoduje, że dla organizacji pozarządowych organizacje sektora publicznego są naturalnym i pożądanym kooperantem.

Po okresie represji i słabnącej kontroli państwa polskiego w latach 1980-1988, w tym powstania Solidarności i rozbicia tego ruchu masowego, wraz z przemianami 1989 roku przysłała pora na gwałtowny wzrost liczby organizacji pozarządowych. Pierwsze lata, jak zauważa M. Rymsza [2007a: 24], to czas tworzenia przestrzeni dla inicjatyw obywatelskich. Jednocześnie czas tworzenia samorządu lokalnego w Polsce, wspieranego w sensie jakościowym i ilościowym środkami pomocowymi płynącymi z państw wysoko rozwiniętych – inny-

mi słowy budowanie nowych organizacji publicznych. W latach 1993-1997 nastąpił regres trzeciego sektora w Polsce, w szczególności na poziomie centralnym, zaś na poziomie regionalnym pojawiły się pierwsze inicjatywy współpracy w oparciu o regulacje prawa miejscowego, jak również podjęto pierwsze próby tworzenia regulacji prawnych współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi [Rymsza 2007a: 29]. Okres 1997-2001 to dalszy brak uregulowań systemowych w obszarze współpracy sektorów, z jednoczesnym ograniczaniem wsparcia międzynarodowych organizacji pozarządowych, co skutkowało słabą kondycją ekonomiczną organizacji pozarządowych. Dopiero okres 2001-2005 przyniósł znaczącą poprawę relacji, wynikającą z uchwalenia ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, jak również dostęp do funduszy UE, poprawiający znacznie stan zasobów sektora (nie tylko finansowych, ale także materialnych). Ostatnie lata budowanie relacji międzysektorowych (za wyjątkiem pewnego zawahania w latach 2005-2007) to wypracowanie polskiego modelu współpracy organizacji publicznych i pozarządowych, wraz nowelizacją ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, jak również aktywizacją form współpracy niezwiązanych z realizacją zadań publicznych (partnerstwo projektowe, partnerstwo lokalne). Stąd, gdy dziś próbujemy mówić o polskim modelu współpracy między organizacjami pozarządowymi a publicznymi, czy znacznie szerzej – pomiędzy trzecim sektorem a państwem – to mówimy o modelu, który tworzył się w okresie transformacji i jest połączeniem dwóch kluczowych europejskich modeli relacji – brytyjskiego quasi-rynkowego i niemieckiego, korporacyjno-federacyjnego [Rymsza 2007a: 42]. Mówiąc o polskim modelu współpracy obu sektorów, należy dokonać jednak kluczowej konstatacji. Współpraca organizacji pozarządowych i publicznych w Polsce jest niezmiernie zróżnicowana lokalnie i regionalnie, zarówno w zakresie form, jak i obszarów współdziałania. Szereg opisanych wyżej czynników determinujących jakość i charakter współpracy powoduje, że w pewnych układach lokalnych mamy do czynienia z wręcz modelowym współdziałaniem obu sektorów, w innych zaś współpracy prawie nie ma, pomimo przymusu prawnego ciążącego na organizacjach publicznych od kilku ostatnich lat. Na układy lokalne nakładają się także regionalne wpływy organizacji publicznych, takich jak urzędy marszałkowskie, które mogą wpływać na lokalne uwarunkowania współpracy.

Zagadnienie współpracy międzysektorowej jest szczególnie istotne z perspektywy podstawowych form, w jakich jest ono realizowane. Jak już wyżej wspomniano, ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz jej nowelizacja określają podstawowe formy współpracy organizacji pozarządowych. Na bazie tej ustawy dokonuje się zasadnicza współpraca organizacji pozarządowych z publicznymi, zwłaszcza na poziomie lokalnym, choć współpraca

tych podmiotów w Polsce odbywa się także na podstawie zapisów innych ustaw. Stąd gama form współpracy jest stosunkowo szeroka, trzeba także podkreślić, że największe rozpoznanie dotyczy głównie form współpracy, które ściśle prezentują zapisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Dwie najbardziej rozpowszechnione w Polsce i w krajach zachodnich formy współpracy organizacji pozarządowych i publicznych to:

- zlecenie realizacji zadania publicznego w postaci powierzenia realizacji zadania,
- udzielenie dofinansowania na jego realizację.

W krajach anglosaskich noszą nazwę kontraktu i polegają na realizacji usługi publicznej przez organizację pozarządową lub prywatną. Wybór konkretnej formy współdziałania jest w dużej mierze uzależniony od decyzji organizacji publicznych i uwarunkowany wysokością środków przeznaczonych na współpracę w budżetach tych organizacji. Organizacje publiczne w Polsce wykazują dużo dysfunkcji w tym obszarze, co wiąże się głównie ze stosunkowo słabym przekonaniem wśród urzędników i polityków co do rzeczywistych kompetencji organizacji pozarządowych, jak również dominującym przekonaniem o posiadanej legitymacji co do podejmowania decyzji w sprawach lokalnych. Oczywiście mapa aktywności współpracy organizacji pozarządowych i publicznych jest bardzo zróżnicowana – można odnaleźć organizacje publiczne (w tym jednostki samorządu terytorialnego) o bardzo rozbudowanych formach współdziałania, szeroko rozwijających udział organizacji pozarządowych w realizacji zadań publicznych, ale także napotkać takie obszary, gdzie współpraca istnieje tylko w zakresie szcztąkowym i odbywa się wyłącznie na zasadach ustanowionych przez organizacje publiczne. Stąd, często zadawane pytanie o możliwość przeregulowania prawnego współdziałania wydaje się bezzasadne, gdyż, jak pokazuje praktyka współdziałania, nawet obowiązek prawny nie zmusza organizacji publicznych do współdziałania z trzecim sektorem [Krajewska 2011: 69].

Zlecenie wykonania zadania publicznego organizacji pozarządowej ma postać formalnej umowy, za której realizację bierze odpowiedzialność organizacja pozarządowa. Jednakże, w związku z tym, że zadanie zleczone ma charakter zadania publicznego, którego obszar należy do tak zwanych zadań własnych organizacji publicznych (np. gmin, powiatów czy województw, których w szczególności ta forma współdziałania dotyczy), to odpowiedzialność za ich realizację w perspektywie odbiorców tych zadań leży po stronie organizacji publicznej. Polskie badania wykazują, że dominuje wybór formy związanej ze wspieraniem zadań publicznych [Hernik 2008: 133; Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Z perspektywy organizacji publicznych to wybór słuszny i pożądany w kwestii idei budowania partnerskiej współpracy międzysektorowej, gdyż wskazuje na

współodpowiedzialność za zadanie organizacji pozarządowych, które muszą się wykazać wkładem własnym w tego typu umowie. Jednocześnie dyskryminuje małe organizacje o niskich zasobach finansowych, które nie mogą zapewnić odpowiedniego wkładu własnego. Wybór pomiędzy powierzaniem a wspieraniem jest często także wyborem określonych taktyk postępowania ze strony organizacji publicznych, które zakładają zmniejszenie środków na współpracę z powodu braku środków gwarantowanych na powierzanie zadań. Z perspektywy organizacji pozarządowych powierzanie zadania publicznego oznacza dłuższy czas jego realizacji i stabilność finansową w czasie realizacji zadania.

Zlecenie zadań organizacjom pozarządowym, ze względu na przekazywanie środków publicznych, wymaga dużej formalizacji współpracy, przejawiającej się w konieczności podpisania umowy, sprawozdań z realizacji zadania i możliwości kontroli wykonywania zadania – innymi słowy dostawania się do reguł, które ustanawiają organizacje publiczne. Zlecenie zadań podlega także dość silnej kontroli ze strony regulatorów współpracy – zwłaszcza Regionalnych Izb Obrachunkowych (RIO), które dokonują przeglądu współpracy w ramach tej formy współdziałania [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 146]. Powoduje to narzucanie przez RIO pewnych rozwiązań formalnych, które mogą utrudniać współdziałanie małych organizacji pozarządowych, nieradzących sobie ze dużym poziomem formalizacji, bądź też powodować zaprzestanie współpracy w ramach przyjętych i ustalonych wcześniej zwyczajów. Zwłaszcza, że jak pokazują badania, opinie RIO na temat przeprowadzania zleceń zadań publicznych mogą być różne [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010, Bogacz-Wojtanowska 2011a: 146-147].

Cel współpracy w ramach zlecenia zadań może być uzgadniany wspólnie przez organizacje publiczne i pozarządowe, może też być narzucany przez organizacje publiczne. Zależy to w szczególności od korzystania z innych form współpracy i konsultowania projektów aktów normatywnych. Zlecenie zadań zwykle jednak jest najmniej partnerską formą współpracy organizacji pozarządowych i publicznych, gdyż na organizacjach publicznych ciąży presja obowiązku współpracy w szczególności w tej formie, a ustalone cele muszą mieścić się w sferze zadań publicznych. Trudno więc tutaj o szeroką dyskusję nad celami współpracy – raczej wskazywanie na priorytetowe w jakiejś perspektywie czasowej zadania publiczne, które można realizować poprzez współdziałanie.

Wśród dysfunkcji w ramach tych dwóch form współpracy, które w konsekwencji prowadzą do transferu środków finansowych do organizacji pozarządowych, warto wskazać w szczególności [Rymsza 2007a, 2007b; Makowski 2008a, 2008b; Bogacz-Wojtanowska 2011a]:

- zawyżanie kosztów przedsięwzięć przez organizacje pozarządowe,

- brak strategii ze strony organizacji publicznych (w tym brak udziału organizacji pozarządowych w procesie podejmowania decyzji w tym zakresie oraz co do alokacji środków przeznaczonych na współpracę,
- odwrócenie zasady pomocniczości, polegające na tym, że organizacja publiczna oczekuje wsparcia w realizacji usług publicznych ze strony organizacji pozarządowej, także w sferze finansowej, np. poprzez obniżenie środków przeznaczonych na realizację zadań zleconych po to, aby one same przekazały jak najwięcej własnych środków na realizację zadań,
- brak przejrzystych i jasnych procedur konkursów i przetargów na realizację zadań publicznych i w efekcie nieprzejrzyste zachowania organizacji publicznych w zakresie realizacji tych form współpracy.

Jedną z najistotniejszych w Polsce form współpracy organizacji pozarządowych i publicznych jest wymiana informacji o kierunkach prowadzonej działalności. Stanowi ona bowiem punkt wyjścia dla innych form współpracy. Wymiana informacji dotyczy najczęściej konkursów na realizację zadań publicznych, szkoleń i spotkań, informacji na temat działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe, poszukiwania partnerów do współpracy, jak również działań i decyzji podejmowanych w organizacjach publicznych, mających wpływ na funkcjonowanie organizacji trzeciego sektora [Hernik 2008: 140]. Warto podkreślić, że ostatnie lata przyniosły w Polsce dosyć intensywną instytucjonalizację tej formy współdziałania, przejawiającą się w szczególności w tworzeniu inkubatorów organizacji pozarządowych (prowadzonych przez organizacje publiczne lub też w postaci zadania zleconego organizacji pozarządowej), tworzenia profesjonalnych baz danych organizacji pozarządowych z uwzględnieniem profilu ich działalności i prowadzonych projektów, jak również powoływania w organizacjach publicznych, w szczególności jednostkach samorządu terytorialnego pełnomocników współpracy. W przypadku wykorzystywania tej formy współpracy ze strony organizacji publicznych istotne jest pozyskiwanie informacji od organizacji pozarządowych, które mogą poprawić jakość usług publicznych. Praktyka pokazuje jednak, że dla wielu organizacji publicznych wymiana informacji jest tylko jednokierunkowym komunikatem do organizacji obywatelskich.

Wymiana informacji może mieć postać mniej lub bardziej formalną, najczęściej dzięki niej organizacje pozarządowe i publiczne realizują własne cele, nieuzgadniane wspólnie. Wymiana informacji może dotyczyć także celów, które są wspólne dla obu typów organizacji, uzgodnionych wcześniej w ramach innych form współpracy. Zdarza się jednak sytuacja jednokierunkowej komunikacji i wtedy z wymianą nie będziemy mieli do czynienia. Zdarza się bowiem, że

organizacje pozarządowe oczekują informacji od organizacji publicznych, same zaś nie widzą potrzeby ich dostarczać organizacjom publicznym. Tłumaczą to najczęściej tym, że zasada pomocniczości zakłada wspieranie ich działań przez między innymi dostarczenie informacji [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Z drugiej strony, organizacje publiczne nie doceniają informacji płynącej ze strony organizacji pozarządowych, choć w niektórych sferach ich aktywności – jak na przykład pomoc społeczna czy kultura – coraz częściej uznaje się ich wiedzę za przydatną dla prowadzenia polityki publicznej i realizacji zadań publicznych.

Kolejna istotna forma współpracy organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi to konsultowanie (w zależności od obszarów ich działania) uchwał i projektów aktów normatywnych i tworzenie zespołów doradczych i konsultacyjnych. To forma współpracy uznawana jest za bardziej rozwiniętą od wzajemnego informowania, gdyż powoduje zwiększenie udziału obywateli w podejmowaniu decyzji w kwestiach polityki publicznej, jak również jest przejawem uprawomocnienia organizacji pozarządowych i dowodem na większą legitymizację ich działań.

W Polsce funkcjonują dwa główne sposoby konsultowania przez organizacje pozarządowe uchwał i projektów aktów normatywnych:

- bezpośredni, gdy organizacja publiczna zgodnie z wymaganiami prawnymi i w wymaganych prawem obszarach organizuje konsultacje społeczne, w które włączają się także organizacje pozarządowe (lub też organizuje konsultacje tylko dla organizacji pozarządowych),
- pośredni, gdy organizacja tworzy ciała konsultacyjne i zespoły doradcze w postaci rad, grup roboczych, zespołów branżowych czy zespołów ekspercko-merytorycznych.

Przedmiotem konsultacji są najczęściej projekty ustaw, uchwał i rozporządzeń, roczne programy współpracy i wieloletnie plany współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz inne dokumenty strategiczne.

Wśród barier hamujących współpracę organizacji pozarządowych i publicznych w zakresie konsultacji zwraca się uwagę na [Hernik 2008; Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]:

- układy koleżeńskie, sitwy i koterie,
- ograniczony czas funkcjonowania zespołów konsultacyjnych związany z kadencyjnością władz,
- fakultatywność,
- brak sformalizowanych zasad konsultacji,
- fasadowość i pozorowanie wykorzystania wyników konsultacji,
- dezintegrację trzeciego sektora,

- bierność,
- akcyjność w działaniu,
- słabość kapitału ludzkiego.

Badania prowadzone w Polsce nad tworzeniem zespołów konsultacyjnych wykazują, że stopniowo formalizują się powstałe i funkcjonujące już zespoły konsultacyjne [Hernik 2008; Makowski 2008a]. Dużą rolę mogą odgrywać także w tej formie współpracy kwestie powiązań wewnątrzsektorowych i wyłaniania reprezentacji do zespołów konsultacyjnych (na poziomie lokalnym w obszarach wiejskich problem ten może nie występować z powodu nielicznych organizacji pozarządowych) – zwłaszcza w sytuacji dość silnie polaryzującego się trzeciego sektora w Polsce. W szczególności widać to w podziale na większe i mniejsze organizacje, z dużymi lub małymi budżetami, organizacje ze statusem organizacji pożytku publicznego lub bez tegoż statusu.

Wśród form współpracy organizacji pozarządowych i publicznych należy wymienić także pożyczki, gwarancje i poręczenia na realizację zadań z zakresu pożytku publicznego. Forma ta funkcjonuje w Polsce de facto od 2010 roku i trudno określić, jakie znaczenie ma dla organizacji pozarządowych i jak często będą chciały z niej korzystać. W swej idei forma ta ma podnieść wiarygodność finansową i kredytową organizacji pozarządowych [Krajewska 2011: 69]. Warto zauważyć, że jej wykorzystanie w dużej mierze może zależeć od zasobów finansowych organizacji publicznych (jednostek samorządu terytorialnego), jak również wiarygodności i wizerunku organizacji pozarządowych, które chcą skorzystać z tej formy współpracy.

Inną, stosunkową nową formą współpracy organizacji pozarządowych i publicznych, jest inicjatywa lokalna. Organizacje pozarządowe (także jako pośrednicy mieszkańców) mogą składać wnioski na realizację zadania publicznego do właściwej jednostki samorządu terytorialnego. Jednostka ta, czyli właściwa organizacja publiczna, ma za zadanie stworzyć kryteria oceny wniosków (z uwzględnieniem wkładu pracy społecznej w realizację inicjatywy). Po przyjęciu wniosków podpisuje się umowę o wykonanie inicjatywy lokalnej [Krajewska 2011: 71]. W przypadku inicjatywy lokalnej, jako formy współpracy organizacji pozarządowej, istotne jest nie tylko wskazanie potrzeb mieszkańców (wyłącznie zbiorowych), czyli w efekcie wskazanie celów współpracy z perspektywy mieszkańców, bo im inicjatywa lokalna ma służyć, ale także zaangażowanie udziału organizacji pozarządowej w tym przedsięwzięciu – w postaci pracy wolontariuszy, przeznaczeniu środków finansowych i rzeczowych na jej realizację. Inicjatywa lokalna zakłada:

- aktywność organizacji pozarządowej przejawiająca się poprzez m.in. przedłożenie organizacji publicznej pomysłu na realizację zadania publicznego,
- wzięcie przez organizację pozarządową odpowiedzialności za realizację inicjatywy,
- ustalenie celu współpracy inicjowane ze strony sektora pozarządowego w przeciwieństwie do zlecenia zadania publicznego,
- nacisk na zaangażowanie zasobów i pracy ze strony organizacji pozarządowej,
- formalną współpracę w ramach podpisanej umowy, z harmonogramem i kosztorysem, według przygotowanych przez organizację publiczną zasad wyboru inicjatywy lokalnej.

Ważną formą współpracy organizacji pozarządowych i publicznych są umowy partnerstwa powoływane na okres realizacji projektu, zwane także partnerstwem projektowym. Zawierane są one zwykle na czas realizacji projektu i mogą obejmować podmioty także z sektora prywatnego. Ich powstawanie i udział organizacji pozarządowych w dużej mierze jest uwarunkowany pojawieniem się funduszy Unii Europejskiej (także funduszy norweskich i szwajcarskich), a za początek ich rozwoju można w zasadzie przyjąć czas uruchomienia w Polsce Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Istnieją szczegółowe zapisy prawne w zakresie powoływania partnerstwa [394].

Podstawą funkcjonowania tego typu współdziałania jest porozumienie lub umowa partnerska, która określa w szczególności zadania partnerów, zasady wspólnego zarządzania projektem, sposób przekazywania przez instytucje zarządzające środków finansowych na pokrycie niezbędnych kosztów ponoszonych przez partnerów na realizację zadań w ramach projektu. Partnerstwo projektowe musi posiadać także lidera odpowiedzialnego za realizację projektu. Należy zauważyć, że tego typu przedsięwzięcia wymagają zaistnienia kilku czynników, przede wszystkim:

- zewnętrznych w stosunku do partnerstwa źródeł finansowania, obwarowanych często warunkami co do składu partnerstwa i sposobu wyłaniania partnerów,
- aktywności i doświadczenia potencjalnych partnerów w obszarze realizacji projektu.

W związku z powyższym, partnerstwo projektowe zakłada wniesienie przez organizacje współdziałające zasobów organizacyjnych, technicznych lub finansowych oraz zaangażowania ludzi organizacji. Istnieje również konieczność wypracowania wysokiego poziomu zaufania między partnerami. Liderzy takiego partnerstwa ponoszą finansową odpowiedzialność za powodzenie projektu, stąd

kryterium doboru partnerów musi być oparte na zaufaniu. Jednocześnie przepisy prawne zakładają określone procedowanie w sprawie wyboru partnera do projektu – z perspektywy organizacji publicznej. Dobór partnera ze strony sektora pozarządowego musi być dokonany z zachowaniem zasady przejrzystości i równego traktowania [397]. Selekcja pozarządowych partnerów polega na otwartym naborze przeprowadzonym według określonych prawem zasad i konieczności uwzględnienia zgodności działania potencjalnego pozarządowego partnera z celami partnerstwa. W związku z tym cele partnerstw projektowych nie są wspólnie uzgodnione. Organizacje pozarządowe – żeby wejść w rolę partnera projektowego – muszą te cele zaakceptować. Jest to tym bardziej skomplikowane, że muszą zadeklarować określony wkład w realizację celu partnerstwa, stałe współdziałanie podczas trwania projektu. Oczywiście, akces organizacji pozarządowych jest dobrowolny, niemniej jednak organizacje muszą akceptować opisane wcześniej reguły gry. Trudno w tym wypadku mówić o rzeczywistym partnerstwie, które uznano w tej monografii za najwyższą formę współpracy. Dzieje się tak, dlatego że organizacje pozarządowe nie mają wpływu na ustalenie celów partnerstwa, choć wnoszą w nie dobrowolnie własne zasoby. Trudno mówić o zaufaniu między partnerami, bo jak zaufanie wpleść w kryteria konkursu, który wyłania pozarządowego partnera? Jeśli organizacja pozarządowa posiada pozytywne doświadczenia w realizacji projektów z organizacją publiczną, to może mieć określony poziom zaufania do organizacji i przejawiać większą skłonność do wejścia w tego typu partnerstwo. Jednocześnie organizacja publiczna nie może kierować się doświadczeniami i zaufaniem do organizacji pozarządowej, tylko przyjętymi, często rygorystycznymi kryteriami. Dlatego ta forma współdziałania w pewien sposób narusza budowanie kapitału społecznego. Z drugiej strony, jak zapewnić bezpieczeństwo wydatkowania środków publicznych, w sytuacji częstych w Polsce niejasnych relacji między organizacjami publicznymi i pozarządowymi? Oparcie umów projektowych tylko na wzajemnym zaufaniu może być niewystarczające.

Z umowami partnerstwa wiąże się problem regulatorów współpracy – są nimi w dużym stopniu instytucje zarządzające, które odpowiadają za realizację projektów w ramach tego typu umów. Relacje organizacji publicznych i pozarządowych, będących partnerami w projektach z instytucjami zarządzającymi mają wybitnie wertykalny charakter. Pojawienie się „trzeciego” w relacjach może powodować utrudnienia w funkcjonowaniu partnerstw. Dodatkowo, zarówno organizacje pozarządowe, jak i publiczne są poddawane instytucjonalnej presji ze strony innych organizacji publicznych, polegającej na tym, że sięgnięcie po niektóre środki publiczne, zwłaszcza pochodzące z Unii Europejskiej, wymaga podjęcia współpracy.

Poza współpracą wynikającą z przepisów ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, współpraca pozarządowo-publiczna może odbywać się także w innych formach. Mogą nią być przedsiębiorstwa społeczne, rozumiane jako rodzaje aktywności podejmowane dla interesu społecznego, realizowane biznesowymi strategiami [Zappala 2001: 41-48]. Organizacje publiczne są uznawane za facylitatora powstawania przedsiębiorstw społecznych poprzez usuwanie regulacji prawnych hamujących ich rozwój, narzucanie standardów ich działania, tworzenie finansowych zachęt i instytucjonalnego wsparcia tego typu inicjatyw [Gray, Healy, Crofts 2003: 149]. W Polsce uznaje się za przedsiębiorstwa społeczne „zespoły osób prowadzących niekomercyjną działalność gospodarczą mającą na celu a) reintegrację zawodową osób defaworyzowanych na rynku pracy lub b) przynoszenie korzyści społecznościom w postaci poprawy jakości życia ich członków, w tym także stymulowania lokalnego rozwoju społeczno-ekonomicznego, poprzez dostarczanie towarów i/lub usług użyteczności publicznej” [Kaźmierczak, Przybysz, Podkańska 2011: 8]. W świetle tej definicji przedsiębiorstwo społeczne może mieć postać formalnie powołanej organizacji – spółdzielni socjalnej, zakładu aktywności zawodowej, spółki z o.o. o charakterze non profit – lub też – postać działalności gospodarczej prowadzonej w ramach organizacji pozarządowej, czyli w ramach istniejących struktur fundacji i stowarzyszeń.

Związek pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym a współdziałaniem organizacji pozarządowych i publicznych w Polsce zawiera się w następujących obszarach:

- pojawienie się publicznego wsparcia jest impulsem dla powstania niektórych przedsiębiorstw społecznych w ramach istniejących struktur organizacji pozarządowych lub powoływanych przez nie oddzielnych jednostek,
- uruchomienie projektu z inicjatywy organizacji publicznej, którego skutkiem jest utworzenie przedsiębiorstwa społecznego przez organizację pozarządową,
- stałego wspierania społecznej aktywności przedsiębiorstw społecznych.

Współpraca międzysektorowa może polegać w szczególności na poręczeniu dotacji płynącej z innej organizacji publicznej, wsparciu bieżącej działalności, co jest istotne zwłaszcza na początku funkcjonowania przedsiębiorstwa (przekazanie pomieszczenia, samochodu, druk materiałów promocyjnych czy przekazanie sprawnego sprzętu biurowego); porady prawne, wsparcie logistyczne i stałe nieformalne wsparcie. Podmioty ekonomii społecznej mogą także współpracować z organizacjami publicznymi w ramach form związanych z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Nie wszystkie organizacje zaliczone do sektora ekonomii społecznej można uznać za przejaw współdziałania międzysektorowego, ale uruchomienie w Polsce środków Europejskiego Funduszu Społecznego (w tym Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL) i środków z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) spowodowało powstanie wielu przedsiębiorstw społecznych [Każmierczak, Przybysz, Podkańska 2011: 20]. Można tutaj wymienić integracyjne formy tak zwanej nowej ekonomii społecznej: Warsztaty Terapii Zajęciowej, Zakłady Aktywności Zawodowej czy Centra Integracji Lokalnej, powstające z udziałem sektora publicznego i pozarządowego, z rzadka zdarza się także ze wsparciem przedsiębiorstw lokalnych.

Nie jest do końca rozpoznane, jak współpraca międzysektorowa może wpływać na ekonomię społeczną, innymi słowy, jak wiele podmiotów nie mogłoby funkcjonować bez publicznego wsparcia. Badania prowadzone w 2011 roku w 37 przedsiębiorstwach społecznych [Bogacz-Wojtanowska 2011b; Każmierczak, Przybysz, Podkańska 2011: 20] dowodzą, że istnieje silny związek pomiędzy publicznym wsparciem a rozwojem przedsiębiorstw społecznych, jak również poziom skomplikowania niektórych przepisów związanych z ich prowadzeniem powoduje, że nie mogą rozwijać swojej aktywności gospodarczej (na przykład wspomniane wyżej Zakłady Aktywności Zawodowej czy Warsztaty Terapii Zajęciowej). Dyskusja na temat wysokości wsparcia sektora publicznego i tworzenia nowych miejsc pracy oraz konkurencji z podmiotami prywatnymi pozbawionymi wsparcia publicznego toczy się w Polsce i na świecie od kilku lat [Bogacz-Wojtanowska 2007c: 229-237].

Formy współpracy sektora pozarządowego, publicznego i prywatnego

Prócz wymienionych wyżej, najlepiej rozpoznanych i realizowanych w praktyce form współdziałania organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi (zwłaszcza jednostkami samorządu terytorialnego), przewidzianych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, w Polsce coraz częściej można spotkać także inne formy, niezwiązane z realizacją zadań publicznych⁷. Przede wszystkim są to partnerstwa lokalne i międzysektorowe (często w luźniejszej formule zwane grupami partnerskimi), które można zdefiniować jako związki między organizacjami różnych sektorów, których celem jest podejmowanie działań na rzecz rozwoju lokalnego. Najczęściej dotyczą współpracy nie tylko sektora publicznego i pozarządowego, lecz także komercyjnego.

⁷ Jest to zgodne z intencją ustawodawcy, który jednoznacznie wskazuje, że współdziałanie może przybierać inne formy, niewymienione w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Partnerstwo międzysektorowe to intencjonalna współpraca co najmniej dwóch organizacji z dwóch sektorów, które łączą swoje zasoby, aby osiągać identyfikowane wspólnie cele [Kapucu 2006]. Jest rodzajem wymiany społecznej, do której dochodzi w wyniku zaangażowania wiedzy i zdolności zarówno partycypujących organizacji, jak i ich liderów. Partnerstwo międzysektorowe ma bogatą literaturę przedmiotu w krajach zachodnich.

Warto zauważyć, że część partnerstw międzysektorowych uznaje się za funkcjonujące tylko na papierze, gdyż organizacje pozarządowe są poddawane presji wchodzenia w tego typu współpracę w celu pozyskania środków finansowych. Nie jest to zjawisko występujące tylko w Polsce, jak zwraca uwagę Pillay [2003], partnerstwo międzysektorowe udaje się w państwach Europy Zachodniej, dlatego że istnieje równowaga sił pomiędzy organizacjami publicznymi, prywatnymi i pozarządowymi. Pozwala ona budować tego typu porozumienia, przy czym jest możliwa w dużej mierze dzięki silnym społecznościom lokalnym. Partnerstwo powstaje głównie na poziomie lokalnym, gdzie sektor publiczny nie jest zbyt agresywny w demonstrowaniu siły, współdziałając z komplementarnymi pod względem zdolności organizacyjnych podmiotami trzeciego sektora i przedsiębiorstwami [Kapucu 2006]. Warto zauważyć, że partnerstwo międzysektorowe powstaje tam, gdzie istnieje ważny problem dla społeczności lokalnych – jest bardziej przejawem realizacji potrzeb społecznych niż polityki publicznej. Niektóre definicje partnerstwa międzysektorowego zwracają uwagę na kwestię różnic organizacyjnych, które mogą wpływać na rozwój relacji, w szczególności wykorzystywanie własnych przewag i zdolności organizacyjnych, których nie posiada partner, w zamian jednak posiada inne [Lasker, Weiss, Miller 2001]. Co ważne, wspólne działania dają efekt synergii, zwłaszcza wzmacniany podczas wymiany zasobów [Gulati, Nohria, Zaheer 2000; Lasker, Weiss, Miller 2001]. W krajach o słabiej rozwiniętym trzecim sektorze, zwraca się uwagę na to, że partnerstwa międzysektorowe są metodą na zrównoważony rozwój [Aldaba 2002: 191], hamowany często ekspansją ponadnarodowych korporacji.

Partnerstwo lokalne uznaje się w Polsce za szczególnie istotne w obszarze budowania lokalnego kapitału społecznego, tworzeniu kultury *local governance* i przejawów aktywności obywatelskiej, ale także w obszarach aktywizacji gospodarczej i budowania oddolnego kapitału ekonomicznego na poziomie lokalnym [Bogacz-Wojtanowska 2008: 147-170; Kaźmierczak, Hernik 2008: 175].

Szczególnym rodzajem są w Polsce partnerstwa lokalne w postaci Lokalnych Grup Działania (LGD). Działa ich 336, co jest rekordem na skalę europejską [Europejska baza danych Lokalnych Grup Działania]. Lokalne Grupy Działania tworzą przedstawiciele sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego. Zadaniem tego typu partnerstw jest przygotowanie lokalnej strategii rozwoju

i podejmowanie zgodnych z nią przedsięwzięć. Co ważne, powstają one tylko na obszarach wiejskich i wiejsko-miejskich o spójnym charakterze – zwykle obejmują jedną lub kilka gmin. LGD mają formalny byt prawny, zwykle w postaci stowarzyszenia, fundacji lub związku stowarzyszeń. Powstała organizacja w ramach porozumienia sektorów bierze odpowiedzialność za pozyskiwane środki publiczne w ramach realizowanych programów Unii Europejskiej (szczegółowo: Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013, który oprócz nowych działań w przeważającej części obejmuje działania realizowane wcześniej przez Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2004-2006 i Sektorowy Program Operacyjny – Rolnictwo). Cele LGD muszą być uzgodnione przez wszystkich partnerów w ramach tworzonej strategii, natomiast natężenie relacji międzyorganizacyjnych w ramach LGD zależy w dużej mierze od ilości pozyskanych środków zewnętrznych i realizowania, uzgodnionych wcześniej zadań.

Rodzi się pytanie, ile Lokalnych Grup Działania powstałoby, gdyby nie pojawienie się Inicjatywy Leader+, która uruchomiła ten rodzaj współdziałania międzysektorowego. Badania prowadzone nad LGD wykazują, że grupy powstają najczęściej z inicjatywy organizacji publicznej (urzędu gminy), co wskazuje na ich utylitarny charakter, a motywacją jest chęć pozyskania środków z Unii Europejskiej [Knieć 2010: 4-7]. Świadczy to o tym, że już na stracie organizacje publiczne mogą mieć pewną przewagę w budowaniu współpracy w ramach LGD, jak również może powodować narzucenie określonej struktury i dobór partnerów. Większość LGD tworzy rozbudowane sieci współpracy na poziomie regionalnym czy krajowym, angażuje się w różnorodne aktywności prowadzące do zmian społeczno- ekonomicznych wspólnot, w których działają, co sprawia, że mają poczucie wpływu i sprawstwa społecznego [Knieć 2010: 4-7]. Na ile LGD okażą się trwałymi przedsięwzięciami pokazującymi rzeczywistą współpracę międzysektorową, okaże się za kilka lat.

Partnerstwa w Polsce powstają także według innych metod – na przykład metodą lub podejściem zwanym Centrum Aktywności Lokalnej (CAL). Metoda ta, wdrażana w Polsce przez Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej, zakłada budowanie sieci na bazie różnych organizacji publicznych i pozarządowych, które na poziomie lokalnym, w oparciu o wyznawane wartości i zaufanie, budują relacje prowadzące do zmian w środowisku lokalnym. Metoda CAL, jak podkreślają jej twórcy, wymaga posiadania siedziby dla integracji społeczności lokalnej – na przykład biura organizacji pozarządowej budującej sieć. Wspólne sieciowe działanie, mające bardzo szeroki charakter, jest oparte na rozpoznaniu potrzeb społeczności. W ramach sieci dokonuje się zmian w społecznościach lokalnych w oparciu o animowane i współtworzone projekty, tworzenie wydarzeń, grup samopomocowych i sąsiedzkich.

Inną z form współpracy międzysektorowej, angażującej organizacje wszystkich sektorów, są klastry (grona). Z punktu widzenia współdziałania organizacji pozarządowych jest to forma współpracy stosunkowo najrzadziej spotykana w Polsce i rola organizacji pozarządowych w ich tworzeniu i funkcjonowaniu nie jest do końca rozpoznana. Zainteresowanie naukowe tą formą współdziałania organizacji wynika z sukcesu niektórych tego typu form, jak Krzemowa Dolina w USA i możliwością przeniesienia tych rozwiązań jako modelu, z uwzględnieniem lokalnych czy regionalnych uwarunkowań.

Klaster, w klasycznej definicji M. E. Portera, to grupa przedsiębiorstw, znajdujących się w bliskości geograficznej, wraz z powiązаныmi z nimi instytucjami i organizacjami pozarządowymi, zajmującymi się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca [Porter 2001; Gorynia, Janowska 2008: 34]. Innymi słowy, wśród współpracujących organizacji prywatnych (choć w ramach klastrów mamy też do czynienia z konkurencją), istotną rolę odgrywają instytucje publiczne (zwłaszcza samorządowe i naukowe) oraz organizacje pozarządowe. To właśnie tworzenie sieci współpracy organizacji różnych sektorów wyróżnia koncepcję klastrów w teorii rozwoju regionalnego. Angażowanie organizacji publicznych czy pozarządowych w tworzenie i funkcjonowanie klastrów wynika z tego, że przyczyniają się one do budowania potencjału konkurencyjnego regionu klastra, tworzenia jego specyficznych zdolności i generalnie rozwoju całego terytorium.

Literatura zna dwa sposoby powstawania klastrów. Pierwszy, o charakterze oddolnym, to funkcjonalnie powiązana grupa przedsiębiorstw, opleciona i wspierana przez instytucje publiczne czy organizacje pozarządowe, produkująca jakies dobra i usługi w powiązanej branżowo i geograficznie obszarze. Drugi sposób to odgórne budowanie przez lokalnych czy regionalnych twórców polityki publicznej ram dla klastra i struktury na danym obszarze [Wolfe, Gertler 2004]. Wyróżnia się trzy kluczowe stadia zaawansowania współpracy w ramach klastra: klaster regionalny, regionalna sieć innowacji oraz regionalny system innowacji. Wśród korzyści z funkcjonowania klastrów należy wymienić [Batko, Bogacz-Wojtanowska 2009: 13-31]:

- rozwój małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w obrębie budowanych konkretnych klastrów, wciąganych w sieci powiązań i partnerskiej współpracy,
- przepływ *know-how* pomiędzy partnerami, w tym organizacjami pozarządowymi, uwzględniający również organizacje słabsze;
- poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw lokalnych, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze klastrów.

W przypadku klastrów współdziałanie organizacji pozarządowych, publicznych i przedsiębiorstw ma miejsce w ramach tzw. miękkiej infrastruktury klastra (*soft suport infrastructure*), których zadaniem jest wsparcie firm tworzących klastery [Gorynia, Jankowska 2008: 35]. Współpracujące w ramach klastra organizacje pozarządowe mogą odgrywać różne role, przed wszystkim jako [Batko, Bogacz-Wojtanowska 2009: 13-31]:

- koordynatorzy działań klastra – organizacje, które integrują i zarządzają działaniami klastrów,
- budowniczości zaufania wzmacniający sieci organizacji współpracujących w ramach klastra,
- platforma mediacyjna w sytuacjach potencjalnych konfliktów,
- dostarczyciele wyspecjalizowanych usług wraz z organizacjami publicznymi,
- centra rozwoju przedsiębiorczości, rozwoju technologii czy doradztwa profesjonalnego.

Rola organizacji pozarządowych, współdziałających z organizacjami publicznymi i prywatnymi w ramach klastra, jest w Polsce stopniowo rozpoznawana. W świetle badań prowadzonych w Polsce w 2010 roku organizacje pozarządowe są inicjatorami powstawania klastrów, a w procesie nadawania im formalnych struktur często powstają stowarzyszenia, jako podmioty zarządzające klastrami [Benchmarking klastrów 2010]. Warto zauważyć, że istnieją w Polsce też klastry złożone tylko z przedsiębiorstw i w sposób nieformalny współdziałają z organizacjami publicznymi i pozarządowymi. Niemniej jednak warto podkreślać tę formę współdziałania organizacji pozarządowych, gdyż wykazuje ona znaczne możliwości wpływu organizacji pozarządowych na lokalne czy regionalne życie gospodarcze. Istotne jest także wykazanie, że w ostatnich latach pojawiły się w Polsce programy wsparcia rozwoju klastrów, polegające głównie na finansowaniu funkcjonowania i działań koordynatorów klastrów. Powstała także Grupa robocza ds. polityki klastrowej, powołana w ramach przedsięwzięcia Polskie klastry i polityka klastrowa przy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W efekcie powstał model polityki rozwoju bazującej na klastrach – *cluster-based development policy* [Dzierżanowski i in. 2012].

Współpraca organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw

Formy współpracy organizacji pozarządowych i prywatnych w Polsce nie mają tak bogatej literatury jak te, które dotyczą publiczno-pozarządowego współdziałania. Dzieje się tak, dlatego że współpraca organizacji pozarządowych z prywatnymi często wymaga od tych pierwszych innych cech i zdolności niż współpraca z organizacjami publicznymi – w związku z tym, rzadko ją po-

dejmują [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 79]. Co ważne, w Polsce mamy dość bogate tradycje odpowiedzialnego biznesu, sięgające czasów rozbiorowych [Frączak 2006: 27]. Jednocześnie współdziałanie przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych jest tylko jedną z wielu odmian społecznej odpowiedzialności biznesu i nie należy ich utożsamiać. Działania społeczne przedsiębiorstw mają znacznie szerszy charakter, których opis wykracza poza cele tego opracowania. Współpraca organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw coraz częściej wykracza poza tradycyjną filantropię, staje się normą w zachowaniach organizacyjnych niektórych przedsiębiorstw. Rośnie świadomość liderów w kwestii rozważenia łączenia strategii rynkowych i skierowanych do społeczeństwa i interesariuszy [Arya, Salk 2006; Jamali, Keshishian 2009: 278].

Współpraca organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw może mieć znaczący wpływ na osiąganie celów organizacyjnych czy wspólnie uzgodnionych w ramach współpracy. Jednocześnie może mieć niekorzystne konsekwencje przy okazji współpracy z przedsiębiorstwami o różnej reputacji. Współpraca z przedsiębiorstwami o dobrej reputacji, może powodować dwie reakcje interesariuszy organizacji pozarządowych. Pozytywna ocena może wzmocniać relacje z przedsiębiorstwem, negatywna – stawia organizację przed dylematem – współpraca przynosi korzyści na poziomie organizacyjnym (np. w sferze pozyskiwania zasobów finansowych), jednocześnie osłabia legitymizację społeczną [Heller 2008]. Zdarza się, że organizacje pozarządowe podejmują współpracę z organizacjami prywatnymi o złej reputacji, wynikającej ze słabego społecznego zaangażowania, braku uczciwości a także złego zarządzania i złych wyników.

Przedsiębiorstwa dostrzegają szereg korzyści ze współpracy w szczególności [Loza 2004: 299]:

- w obszarze aktywności marketingowej – aktywizacja sprzedaży usług i produktów, kreowanie marki, większa rozpoznawalność i poprawa reputacji przedsiębiorstwa,
- w obszarze kapitału ludzkiego – poprawa morale całego zespołu, rozwój pracowników i umiejętności zespołowych,
- w sferze dialogu i konsultacji z kluczowymi interesariuszami oraz w sferze public relations.

Selekcja partnerów pozarządowych odbywa się na postawie następujących kryteriów [Sagawa 2001]:

- wizerunku organizacji pozarządowej,
- wiedzy w zakresie celów działania, które są interesujące dla przedsiębiorstw,
- dużej legitymizacji społecznej, która jest odzwierciedleniem wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom obywateli,

- krajowej skali działania (rzadziej lokalnej i regionalnej),
- charyzmatycznego i znanego lidera,
- doświadczenia i stabilności działania.

Trudności z uruchomieniem różnych form współpracy między organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami wynikają w szczególności z różnych misji obu typów organizacji, które mogą bardziej kreować konflikt, a nie współpracę. Trudno przecież wyobrazić sobie współdziałanie przedsiębiorstwa zajmującego się utylizacją odpadów z organizacją pozarządową, która promuje czyste środowisko. Oczywiście jest ona możliwa, jak twierdzą M. Yaziji i J. Doh [2011], ale wymaga dużego zaangażowania, wzajemnego poznania i zrozumienia oraz negocjacji. Współpracę utrudnia także brak zaufania wynikający albo z braku wcześniejszych bezpośrednich doświadczeń, albo z negatywnych rezultatów wcześniejszej współpracy. Kłopot może sprawiać także niezrozumienie własnych oczekiwań i motywacji, wynikające z braku znajomości cech i zachowań organizacyjnych potencjalnego partnera. Organizacje pozarządowe mogą na przykład oczekiwać intensywnych relacji, bo opierają się na własnych wyobrażeniach i wizerunku przedsiębiorstwa. Z kolei ono oczekuje incydentalnych kontaktów i możliwości zaprezentowania interesariuszom swojego zaangażowania. Nie spodziewa się budowania relacji i silnych związków. Stąd wzajemne poznanie oczekiwań i motywacji do współpracy może być niezmiernie ważne, zwłaszcza, że logika działania i główny cel obu typów organizacji jest jednak odmienny. Czasem może istnieć także problem we wdrożeniu współpracy na poziomie liderów obu organizacji, którzy uzgodnili generalne zasady, zaś wcielenie ich w życie pozostawili pracownikom lub członkom organizacji.

Przeгляд form współdziałania organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw należy rozpocząć od najbardziej tradycyjnej i rozwiniętej formy współpracy, jaką jest donacja czy darowizna przedsiębiorstwa przekazana na rzecz organizacji pozarządowej. Nazywana jest czasem filantropijną donacją czy korporacyjną filantropią [Rondinelli, London 2003: 61-76]. Wiąże się z pojęciem działalności charytatywnej, tradycyjnie utożsamianej z chrześcijańskim miłosierdziem, a dziś – w europejskim kręgu kulturowym – z dobroczynnością oraz filantropią, oznaczającą działalność wynikającą z pobudek humanistycznych, a nie religijnych [Rymsza 2010: 2-3]. Gdy mówimy o działalności filantropijnej przedsiębiorstw, odnosimy się w dużej mierze do amerykańskiej definicji słowa *philanthropy*, która obejmuje obszar aktywności organizacji pozarządowych (amerykańskie *non-profit*) oraz subdyscyplinę akademicką, zajmującą się praktykowaniem dobroczynności i *fundraisingiem* [Rymsza 2010: 3]. W polskim rozumieniu i kulturowych uwarunkowaniach, termin filantropia oznacza w dużej mierze wsparcie finansowe, którego udzielają organizacjom przedsiębiorstwa lub zamożni przed-

siębiorky, nazywane donacją, datkiem lub darowizną. Organizacje filantropijne to takie organizacje pozarządowe, które korzystają z filantropijnej działalności przedsiębiorstw lub poszczególnych jednostek. Warto także zauważyć, że pojęcie darowizny może różnić się nieznacznie od donacji czy datku, gdyż oznacza w Polsce najczęściej taki rodzaj wsparcia dla organizacji pozarządowej, który posiada istotne dla przedsiębiorcy możliwości odpisów podatkowych. Pojęcie darowizny wiąże się dziś bardzo z systemem podatkowym, odmiennie niż datek czy donacja.

Filantropijna donacja przybiera najczęściej postać przekazania środków finansowych organizacji pozarządowej lub pomocy rzeczowej. Obie te formy w polskim systemie prawnym mają wsparcie instytucjonalne, polegające na możliwości odpisania przekazanych kwot od podstaw opodatkowania. Może także przybierać formę wsparcia w postaci realizacji usług przedsiębiorstwa, które mogą być również przydatne dla organizacji pozarządowych, na przykład usługi księgowe czy prawne.

Współpraca przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych w postaci donacji najczęściej ma w Polsce charakter nieformalny, gdyż organizacji nie wiążą umowy. Jednocześnie bywa rejestrowana w obu stronach współpracy, ze względu na odpisy podatkowe i reguły sprawozdawczości. Przedsiębiorstwo może określić cel przeznaczenia dotacji, który mieści się w celach organizacji pozarządowych. Oczywiście cel może być wspólnie uzgodniony, niemniej jednak w sytuacji inicjowania tej formy współpracy ze strony organizacji pozarządowej, prezentuje ona własny zestaw celów organizacyjnych i zachęca przedsiębiorstwo do przekazania datków finansowych lub rzeczowych albo wsparcia organizacji usługą.

Klasyczna filantropia zakłada, że przedsiębiorstwo wspiera organizację pozarządową bez chęci odniesienia korzyści, choć zdarza się nagradzanie przedsiębiorstw poprzez listę darczyńców czy informację w lokalnej prasie. Modelowa filantropia oparta jest na asymetrii i altruizmie [Rondinelli, London 2003]. Z drugiej strony warto podkreślić, że chęć informowania o pomaganiu można wytłumaczyć modelem *warm-glow*, w świetle którego ludzie nie są całkowicie motywowani do pomagania innym poprzez czysty altruizm. Istotna jest dla nich także chęć ogrzania się w blasku, który nazywa się brudnym altruizmem, przejawiającym się w szczególności tym, że chcą, aby inni wiedzieli o ich altruizmie [Allouch 2008]. Może to więc wyjaśniać skłonność do informowania o swojej filantropijnej aktywności, przynajmniej w przypadku części przedsiębiorstw.

Pewną odmianą filantropii mogą zajmować się dobrodziejce, czyli ludzie przekazujący określone zasoby organizacjom pozarządowym, a związani z konkretnymi przedsiębiorstwami. Zwykle zamożni dobroczyńcy, dzięki hojności,

budują wizerunek organizacji pozarządowej, ale nie można im odmawiać altruistycznej motywacji.

Warto zauważyć, że klasyczna działalność filantropijna przedsiębiorstw może przekształcać w filantropię strategiczną, polegającą na zaplanowanej, ukierunkowanej i systematycznej działalności przedsiębiorstwa, zgodnej z jego misją społeczną [Marx 1998; Kramer, Porter 2003].

Następną formą relacji sektora prywatnego z pozarządowym, w mniejszym stopniu opartą na altruizmie, jest mecenat lub patronat. Oznacza przekazanie przez organizację komercyjną jakiegoś zasobu organizacji pozarządowej, w zamian za mniej lub bardziej kategoriycznie wyrażone korzyści. Problem w ramach tej formy współpracy polega w dużej mierze na często niejasnych oczekiwaniach mecenasów, którzy chcą budować swój wizerunek, prezentować wpływy w społeczeństwie. Badacze podkreślają jej asymetryczność, przejawiającą się w większej sile patronów i możliwości kontroli wzajemnych relacji [Rondinelli, London 2003]. W Polsce najczęściej spotyka się patronat przedsiębiorstw medialnych nad przedsięwzięciami organizacji pozarządowych, co może świadczyć o wizerunkowych uwarunkowaniach tej współpracy. Z drugiej strony organizacje pozarządowe szukają także patronatu niektórych organizacji publicznych, zwłaszcza tych znanych, rozpoznawanych przez społeczeństwo. Przykładem może być patronat urzędów dużych miast nad przedsięwzięciami organizacji pozarządowych.

Kolejną formą współpracy to sponsoring, który do lat osiemdziesiątych poprzedniego stulecia w krajach zachodnich był utożsamiany z mecenatem. Dziś jest raczej narzędziem zdobywania szerszej publiczności organizacyjnej i kształtowania relacji z otoczeniem, prowadzi do polepszenia relacji z interesariuszami organizacji. Badacze zwracają uwagę, że sponsoring oznacza bardziej symetryczne relacje niż mecenat, gdyż wskazuje na wymierne i określone korzyści po obu stronach współpracy. Korzyści mogą być policzalne, zwłaszcza w perspektywie marketingowej. Jednocześnie zwraca się uwagę na niebezpieczeństwa sponsoringu, jako drogi do kooptacji organizacji pozarządowych [Baur, Schmitz 2012: 13]. Sponsoring w Polsce to formalna współpraca między przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową, usankcjonowana umową, która zobowiązuje sponsora do celowego finansowania określonej, stałej działalności lub też jednorazowego przedsięwzięcia. W zamian za to sponsorowana organizacja pozarządowa zapewnia sponsorowi promocję lub zgadza się na to, by sponsor sam wykorzystał fakt sponsorowania do swojej promocji. Sponsoring może mieć charakter: aktywny, pasywny, wyłączny, indywidualny, grupowy, pieniężny, usługowy, rzeczowy.

Warto zauważyć, że jest to forma współpracy, która przeszła największą ewolucję z perspektywy przedsiębiorstw, od maksymalizowania ich korzyści

finansowych, poprzez narzędzie komunikowania się z otoczeniem organizacji, aż wreszcie po tzw. społeczny sponsoring, nastawiony na społeczną odpowiedzialność [Cornwell, Maignan 1998; Wymer, Samu 2003: 49]. B. Iwankiewicz-Rak [2011: 204] podkreśla, że sponsoring w Polsce jest nakierowany na konkretne działanie, organizacja pozarządowa oczekuje wsparcia, natomiast przedsiębiorstwo rozgłosu i wzrostu sprzedaży swoich produktów. Realizuje się w postaci umów cywilno-prawnych, które wyraźnie wskazują korzyści obu stron.

Coraz popularniejszy od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, zarówno w Polsce, jak i na świecie, jest *cause marketing*. W Polsce zwany jest marketingiem społecznym czy marketingiem wspólnej sprawy. *Cause marketing* można traktować jako formę współpracy, ale także jako strategię rynkową przedsiębiorstwa, odróżniając ją jednakże od koncepcji społecznej odpowiedzialności [Iwankiewicz-Rak 2011: 192-196]. Przedsiębiorstwo wspiera organizację pozarządową, przekazując część zysków ze sprzedaży produktów i usług opatrzonych logo czy nazwą organizacji pozarządowej lub programu, który ona realizuje. Sukces i korzyści tej formy współpracy zależą od zainteresowania klientów, czyli nagłośnienia sprzedaży. W zależności od skali sprzedaży, będzie się zmieniać także skala transferu środków.

Cause marketing jest oceniany trojako – jako forma partnerska relacji, co podkreśla B. Iwankiewicz-Rak [2011: 197] lub jako forma transakcyjna w ujęciu J. Austina [2003: 23-39]. W obu tych ujęciach zwraca się uwagę na symetryczność relacji w ramach marketingu wspólnej sprawy. Trzeci sposób spojrzenia na *cause marketing* wyznacza myślenie, że to przedsiębiorstwo uzyskuje więcej korzyści, zaś wydatki na reklamę porozumienia (usług i produktów) są wyższe niż kwoty przekazywane organizacji pozarządowej [Wymer, Samu 2003: 48].

Cechą charakterystyczną marketingu wspólnej sprawy jest także potrójna relacja pomiędzy klientami przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwem i organizacją pozarządową. Dzięki tej formie współpracy przedsiębiorstwa otrzymują dodatkowe narzędzie marketingowe, jak również komunikują swoje wartości otoczeniu. B. Iwankiewicz-Rak [2011: 198] zauważa, że przedsiębiorcy w Polsce widzą korzyści głównie w postaci zwiększenia sprzedaży i zysków oraz kreowania prospołecznego wizerunku firmy. Organizacje pozarządowe uzyskują stabilne źródło finansowania oraz zwiększenie społecznej świadomości. Jedyne w Polsce badania nad marketingiem wspólnej sprawy prowadzone przez B. Iwankiewicz-Rak [2011] dowodzą, że korzystają z niej głównie banki i duże międzynarodowe przedsiębiorstwa.

Marketingową afiliację mają też inne, rzadsze w Polsce formy współpracy pomiędzy biznesem a trzecim sektorem, jak umowy licencyjne, polegające na tym, że organizacja pozarządowa udostępnia swoje logo przedsiębiorstwu dla

celów komercyjnych w zamian za świadczenia pieniężne [Wymer, Samu 2003: 48). Ta forma współpracy ma charakter symetryczny i obie organizacje uzyskują z niej wymierne korzyści. Kwestią podstawową jest selekcja biznesowego kooperanta przez organizację pozarządową – musi być wybrany w taki sposób, aby utożsamiał wartości organizacji, na przykład firma produkująca zdrową żywność może uzyskać licencję od organizacji pozarządowej, która walczy z nowotworami, wydawnictwo publikujące książki dla dzieci, może uzyskać logo od organizacji, która walczy z wykluczeniem społecznym dzieci czy promującej czytelnictwo najmłodszych.

Wolontariat pracowniczy to kolejna forma współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw. Wolontariat pracowniczy to specyficzny rodzaj wolontariatu, polegający na istnieniu przedsiębiorstwa jako podmiotu w relacji wolontariusz–organizacja pozarządowa, co dalej implikuje kwestię jego planowania i organizowania a także kontroli [Dudkiewicz 2011: 8]. Wolontariat pracowniczy traktowany jest jako forma współpracy przedsiębiorstwa i organizacji pozarządowej, gdy przybiera następujące formy [Dudkiewicz 2011]:

- pomysł pracowników wsparty przez przedsiębiorstwo – w sytuacji, gdy pracownicy aktywnie poszukują form wolontariatu w organizacjach pozarządowych, a przedsiębiorstwo wspiera organizowaną akcję,
- wsparcie wolontariatu akcyjnego w konkretnej, wybranej przez firmę organizacji pozarządowej, przy okazji działań integracyjnych,
- stała działalność przedsiębiorstwa polegająca na prowadzeniu konkursów i grantów na działania wolontariackie, stałych projektów realizowanych przez przedsiębiorstwa lub instytucjonalnego wsparcia samodzielnych działań pracowników, np. przeznaczanie dni wolnych na aktywność wolontariacką w wybranych organizacjach trzeciego sektora.

Innymi słowy, wolontariat pracowniczy ma postać współpracy między sektorem prywatnym a przedsiębiorstwem, gdy powoduje relacje między konkretnymi organizacjami sektorów. W sytuacji, gdy pracownicy samodzielnie podejmują inicjatywy wolontariackie, bez zaangażowania macierzystego przedsiębiorstwa, wtedy trudno mówić o współpracy międzyorganizacyjnej. Niestety w przypadku polskich przedsiębiorstw wolontariat pracowniczy ma postać śladową – nawet najbardziej świadomi w tym obszarze menedżerowie przedsiębiorstw deklarują dopiero możliwość wprowadzania wolontariatu pracowniczego w przedsiębiorstwach w najbliższych latach [Dyakowska 2008]. W raporcie z 2003 roku zrealizowanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu [Rok, Stolorz, Stanny 2003] tylko 10,8% badanych przedsiębiorstw wskazało realizację wolontariatu pracowniczego w swoich przedsiębiorstwach. Niezmiernie rzadko w Polsce zdarza się instytucjonalizacja wolontariatu pracowniczego, czyli fun-

dacje tworzone z inicjatywy pracowników przedsiębiorstw (dotyczy to przede wszystkim firm audytorskich i konsultingowych).

Zorganizowanie i prowadzenie wolontariatu pracowniczego jest uznawane za trudne i wymaga zaspokojenia różnych oczekiwań: firmy, organizacji pozarządowej i pracowników, którzy zostają wolontariuszami. Prowadzenie wolontariatu pracowniczego wymaga posiadania odpowiednich zdolności organizacyjnych i umiejętności zarządzania, a w szczególności:

- planowania aktywności wolontariuszy w organizacji (planowanie cech i kompetencji, obszaru funkcjonowania organizacji i programu wolontariatu, planowanie ich indywidualnego rozwoju),
- organizowania pracy (przystosowanie miejsc pracy, powołanie koordynatora lub opiekunów wolontariuszy, realizacja programu, szkolenia),
- motywowania do pracy (zarówno motywacje zewnętrzne – możliwość zdobycia kwalifikacji, udział w szkoleniach czy elastyczny czas pracy, jak i wewnętrzne motywacje – potrzeba bycia w grupie czy korzyści, jakie generuje organizacja),
- kontrolowania pracy wolontariuszy (rezultaty pracy na rzecz organizacji i rozwoju osobistego).

Kierowanie pracą wolontariuszy, w szczególności tych, którzy przychodzą do organizacji w ramach wolontariatu pracowniczego, jest o tyle istotne, że ich oczekiwania mogą być często wyższe niż na przykład wolontariuszy nierekrutujących się z przedsiębiorstw. Mogą być one związane z przyzwyczajeniami płynącymi z pracy w firmie o określonych standardach działania. Niespełnienie oczekiwań wolontariuszy przez organizację pozarządową może skutkować tym, że będą szukać współpracy z inną organizacją, które lepiej spełni ich potrzeby i oczekiwania [Clary, Snyder 1999: 156-159].

Organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa mogą także współpracować w ramach wspólnie przygotowanych projektów. Jak zauważa G. Praweńska-Skrzypek [2008: 9], projekty posiadają określone cele, termin rozpoczęcia i zakończenia, przydzielone i jasno określone zasoby. Projekty realizowane wspólnie przez organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa mogą charakteryzować się dużą złożonością i zwykle mogą być realizowane tylko dzięki podjęciu współpracy, gdyż samodzielnie ani biznes, ani trzeci sektor nie są w stanie się ich podjąć.

Wreszcie warto zaprezentować niestety rzadką w Polsce i także na świecie formę współpracy między przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi, czyli aliance społeczne, zwane czasem partnerstwami społecznymi. Pojęcie partnerskich relacji jest różne dla badaczy, na przykład B. Iwankiewicz-Rak [2011: 2004-2005] za partnerskie formy uznaje *cause marketing*, sprzedaż licencji

i *joint venture*. Z kolei Austin [2003] marketing wspólnej sprawy i sprzedaż licencji uznaje za transakcyjne formy współpracy, natomiast partnerskie i integracyjne formy to alianse społeczne i *joint venture*.

Alianse społeczne z perspektywy przedsiębiorstw różnią się od aliansów strategicznych tym, że ich cele nie mają ekonomicznego charakteru oraz muszą obejmować współpracę z organizacją pozarządową [Drumwright, Cunningham, Berger 2000]. Polegają one na tym, że przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe podejmują wspólnie szereg różnorodnych działań, wynikających po stronie przedsiębiorstw z połączenia strategii biznesowej ze strategią społecznej odpowiedzialności. Ze strony organizacji pozarządowej oznaczają dostęp do zasobów sięgających dużo dalej niż pozyskiwanie środków na realizację zadań statutowych. Chodzi przede wszystkim o dostęp do doradztwa w zakresie zarządzania, technologii, narzędzi komunikacyjnych oraz ludzi o określonych kompetencjach, którzy mogą świadczyć usługi wolontariackie. Pozwala to także na budowanie nowego strategicznego podejścia w realizacji organizacyjnych celów [Berger, Cunningham, Drumwright 2000: 59].

Alians społeczny oznacza dużą intensywność relacji, wypracowane wspólne cele, wzajemną odpowiedzialność i symetryczność siły organizacyjnej. Alians ma duże znaczenie dla działań obu organizacji, co wynika ze strategicznego podejścia do tej formy współpracy.

Tworzenie aliansu społecznego najczęściej jest rozciągnięte w czasie, powstaje na podstawie praktykowanych wcześniej form współpracy, które stają się dla obu typów organizacji już niewystarczające. Aby powstał tego typu alians, powinna istnieć pewna zażyłość między organizacją pozarządową i przedsiębiorstwem, wynikająca z rozbudowanej komunikacji, regularnej, dwukierunkowej i w dużej mierze nieformalnej. Sagawa [2001] podkreśla znaczenie także innych warunków, umożliwiających budowanie aliansów. Wymienia:

- wspólne planowanie niektórych działań na bazie podzielanych wartości i misji,
- otwartość na nowe możliwości i formy współpracy oraz chęć kreowania zmian,
- wzajemne zaangażowanie i dzielenie odpowiedzialności.

W świetle tych warunków należy podkreślić, że alians społeczny nie wystąpi zawsze pomiędzy organizacją pozarządową a przedsiębiorstwem jako wynik długotrwałej współpracy, wymaga bowiem zarówno wspólnych doświadczeń, jak i pewnego dopasowania organizacyjnego. Relacje w ramach aliansu są zwykle oparte na szacunku i zaufaniu oraz mają charakter wielopoziomowy, obejmujący nie tylko najwyższych menedżerów przedsiębiorstw i liderów organizacji pozarządowych, ale także pracowników, członków i wolontariuszy [Rondi-

nelli, London 2003]. Warto zauważyć, że alianse społeczne zwykle powstają pomiędzy dwiema organizacjami.

Zagraniczna literatura przedmiotu wskazuje także, że fundacje korporacyjne są formą współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw [Wymer, Samu 2001: 46]. Trudno się z taką konstatacją zgodzić – owszem, są one przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu, ale nie można ich określić jako formy współpracy. W Polsce aktywnie działa około 50 fundacji korporacyjnych, zaś ich liczbę szacuje się na około 150-200, co sytuuje Polskę w czołówce krajów europejskich pod tym względem – przy czym większość z nich powstała w Polsce po 2000 roku, zaś na świecie ich ekspansja rozpoczęła się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku [Fundacje korporacyjne w Polsce 2008: 9]. Posiadają różne źródła finansowania, w większości pochodzące od założyciela, czyli przedsiębiorstwa, w rozmaity sposób są także od niego zależne i co ciekawe – bardzo często mają status organizacji pożytku publicznego i korzystają z odpisów 1%. Najwięcej kontrowersji w sektorze pozarządowym budzą te fundacje korporacyjne, które poprzez właścicieli mają dostęp do ogólnopolskich mediów. Uzyskują szczególną przewagę w zdobywaniu 1%, co odzwierciedla się w rzeczywistych odpisach polskich podatników [192]. W perspektywie współdziałania należy podkreślić, że powstawanie fundacji korporacyjnych ma kilka wymiarów. Bez wątplenia jest przejawem zaangażowania przedsiębiorstw w sprawy społeczne. Z drugiej strony, zakładając fundację korporacyjną w polskim systemie prawnym, firma po części odcina się od jej działalności. W sytuacji jej sukcesu może deklorować silne powiązania, w przypadku porażki podkreślać jej niezależność. Ostatnie lata aktywności fundacji korporacyjnych pokazują, że duża część z nich posiada silne relacje z firmą macierzystą, w szczególności poprzez realizację celów statutowych ściśle związanych z polityką firmy i powiązania finansowe, prowadzi także aktywną działalność grantową, czyli utrzymuje wertykalne relacje z innymi organizacjami pozarządowymi [Fundacje korporacyjne w Polsce 2008: 48]. W związku z tym organizacje komercyjne, które powołały fundację korporacyjną, często nie posiadają żadnych relacji z organizacjami pozarządowymi, które niejako wyczerpują pulę ich społecznej aktywności. Sieci współpracy zawiązują tylko ze swoim partnerem. Oczywiście fundacja korporacyjna może tworzyć gęste sieci współpracy, lecz, jak pokazują badania w Polsce, jej sytuacja finansowa często jest zdecydowanie korzystniejsza, co może stawiać ją w sytuacji mocniejszego partnera w relacjach z innymi organizacjami pozarządowymi, jak również dawać przewagę w konkursach na realizację zadań publicznych, co nie sprzyja wewnątrzsektorowym relacjom. Szczególną sytuację mają medialne fundacje. Pojawiające się w trzecim sektorze niechętnie opinie na ich temat wynikają z postrzegania ich, jako tych, które swoją przewagę, wynikającą z posiadania zasobów płynących od założyciela, wzmac-

niąją jeszcze łatwym dostępem do mediów. Fundacje korporacyjne to zjawisko wielkomięjskie (większość tego typu fundacji ma siedzibę w Warszawie), co może pogłębiać frustracje małych, lokalnych organizacji pozarządowych, które z trudem pozyskują darowizny, jak również odpisy z 1%. Problem więc nie w ich sytuacji – organizacji quasi-pozarządowych (tak zwanych DONGOs⁸), ale w wykorzystywaniu przewagi w zdobywaniu zasobów. To przeczy w pewnym stopniu ideom polskiego trzeciego sektora.

Warto zauważyć, że niektóre cechy i zachowania organizacji pozarządowych mogą sprzyjać uruchamianiu różnych form współpracy. I tak, podobieństwo celów organizacji pozarządowych i misji społecznych przedsiębiorstw może sprzyjać rozwojowi strategicznej filantropii. Cele i obszar działania muszą być jednak interesujące i pożądane dla przedsiębiorstw, akceptowane przez interesariuszy, w szczególności klientów. Organizacje o ukształtowanym wizerunku i ustalonej reputacji w środowisku pozarządowym a także wśród społeczeństwa mogą przyciągać firmy, które chcą wykorzystywać sponsoring, jako formę współdziałania, gdyż chcą korzystać z ich wizerunku. Z kolei organizacje pozarządowe o dużej legitymizacji społecznej mogą przyciągać te przedsiębiorstwa, które chcą zdobywać nowych lub utrzymywać klientów, więc chętnie sięgną po *cause marketing*, jako formę współpracy. Większą szansę na współpracę z biznesem mają organizacje doświadczone i stabilne, posiadające charyzmatycznego i znanego lidera, a także takie, które działają na skalę krajową, a nie tylko lokalną czy regionalną. Należy podkreślić, że współpraca z biznesem pozwala organizacjom pozarządowym wdrażać innowacje organizacyjne i społeczne, ale przede wszystkim dostrzec świat oczami innej organizacji, o zupełnie odmiennej logice działania [Rod, Paliwoda 2003: 273-284].

Podsumowując analizę form współpracy, należy je podzielić na trzy różne typy, wyróżnione na podstawie natężenia relacji pomiędzy organizacją pozarządową a przedsiębiorstwem:

- relacje niezależne – charakteryzujące się słabym lub incydentalnym natężeniem współpracy, przejawiające się głównie we wsparciu pracowników w wolontariacie pracowniczym i przekazywaniem darowizn na rzecz trzeciego sektora,
- relacje interaktywne – charakteryzujące się średnią intensywnością (przejawiającą się np. certyfikacją działań firm przez organizacje pozarządowe), zaangażowaniem firm w szczególne działania organizacji oraz tworzeniem incydentalnych afiliacji marketingowych,

⁸ DONGOs - *donor organized non profit organizations* - organizacje pozarządowe, zakładane przez prywatne firmy, realizujące w dużej mierze cele swojego założyciela i głównego dostawcy zasobów.

- relacje intensywne – polegające na formalizacji wspólnych działań, zarządzaniu relacjami, występujące w szczególności w postaci aliansów społecznych.

Wewnątrzsektorowe formy współpracy

Współdziałanie organizacji pozarządowych w ramach sektora jest jednym z istotnych aspektów ich funkcjonowania. Uznaje się, że tworzenie sieci powiązań między organizacjami trzeciego sektora jest jednym ze sposobów przeciwdziałania wszechmocy państwa, na którą zwracają uwagę badacze, m.in. K. Z. Sowa [2011]. Jest także sposobem na artikulację interesów większych grup społecznych, które reprezentują poszczególne organizacje. R. Putnam [1995a] nazywa to agregacją interesów.

Oceniając korzyści ze współpracy wewnątrzsektorowej, można wskazać kilka ich obszarów – dla współpracujących organizacji, dla trzeciego sektora w jakimś geograficznym obszarze działania oraz dla beneficjentów i klientów organizacji pozarządowych. Do korzyści organizacyjnych można zaliczyć możliwość przewycięzania własnych niedostatków organizacyjnych, w szczególności pozyskanie informacji i wiedzy istotnej dla funkcjonowania organizacji czy zwiększenie legitymizacji społecznej. Organizacje dzięki współpracy mogą poznać świat innej organizacji – porównać działania. Może to być bardzo korzystne zwłaszcza dla niedoświadczonych organizacji pozarządowych, które nie posiadają jeszcze koniecznych do skutecznego funkcjonowania zdolności organizacyjnych.

Do korzyści, które może odnieść cały trzeci sektor na poziomie lokalnym czy regionalnym, można zaliczyć niwelowanie asymetrii pomiędzy państwem a trzecim sektorem, np. między urzędem gminy a funkcjonującymi na jej terenie organizacjami, a w efekcie skuteczniejszą artikulację interesów i potrzeb społecznych poprzez organizacje pozarządowe. Pozwala także na skuteczniejsze uczestnictwo w tworzeniu i realizacji polityki publicznej, poprzez większy wpływ na jakość i tryb konsultacji społecznych, zwłaszcza na poziomie lokalnym i regionalnym. Współpraca może zwiększać widzialność całego sektora, sprzyjać także zwiększeniu jego legitymizacji społecznej. I wreszcie korzyści klientów organizacji pozarządowych – zwiększenie wiedzy o ich potrzebach może prowadzić do poprawy jakości udzielanej pomocy czy realizacji ich interesów.

Badania prowadzone wśród polskich organizacji pozarządowych potwierdzają istnienie pewnego paradoksu w ramach współdziałania wewnątrz sektora. Wśród działaczy organizacji istnieje duża świadomość korzyści wynikających z budowania wewnątrzsektorowych porozumień [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 79]. Jednocześnie deklarowana aktywność i tworzenie różnych form współpracy, za wyjątkiem sieci wymiany informacji opartych o sporadyczne kontakty,

jest dość niska [Herbst, Przewłocka 2011: 132]. Próba wyjaśnienia tego paradoksu została podjęta w kolejnym podrozdziale monografii. W tym miejscu warto zauważyć, że rozwój organizacji pozarządowych w Polsce od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku nie do końca był skorelowany z procesem integracji środowiska organizacji pozarządowych. Można wyznaczyć trzy okresy szczególnie intensywne prób instytucjonalizacji współpracy wewnątrzsektorowej:

- pierwszy to początki lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy organizacje pozarządowe na fali początkowego etapu rozwoju trzeciego sektora w Polsce próbowały powoływać porozumienia międzyorganizacyjne, głównie w obszarach ochrony środowiska i spraw socjalnych [Dadel 2008];
- drugi to przełom XX/XXI wieku, gdy powstały największe formalne, ogólnopolskie porozumienia międzyorganizacyjne (np. Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Grupa Zagranica, Sieć SPLOT, Forum Darczyńców). W tym okresie stopniowo formalizowała się współpraca na poziomie regionalnym i branżowym, wspierana poprzez główne organizacje infrastruktury trzeciego sektora [Dadel 2008];
- trzeci – zauważalny od 2005 roku – organizacje nawiązują relacje w celu pozyskania środków z Unii Europejskiej i programów rządowych.

Możemy wyróżnić kilka najważniejszych form współpracy organizacji pozarządowych wewnątrz trzeciego sektora – sieć, forum, rada, koalicja, federacja (zob. tabela 4).

Sieć to nieformalne struktury współpracy, oparte na codziennej wymianie informacji podczas bieżącej działalności lub w ramach różnorodnych spotkań, warsztatów czy konferencji. Tworzenie sieci jest związane z indywidualnymi kontaktami członków, pracowników i wolontariuszy. W ramach sieci nie istnieją wspólne cele, organizacje nie dzielą swojej odpowiedzialności czy ryzyka. Wymiana dotyczy zwykle tylko informacji i wiedzy. Współpraca może mieć różny stopień intensywności – sieci rozległe, obejmujące organizacje, które znają się tylko przez inne organizacje, są oparte na słabych więziach, raczej sporadycznych. Bardziej intensywne sieci obejmują organizacje, które mają silniejsze relacje, ale sieci te są zawężone, zwykle do kilku, kilkunastu organizacji.

Kolejną formą współpracy wewnątrzsektorowej jest forum. Z reguły obejmuje dość znaczną liczbę organizacji, ma charakter zorganizowanego uczestnictwa we wspólnym przedsięwzięciu o charakterze incydentalnym bądź cyklicznym. Forum może dotyczyć wymiany informacji na konkretny temat, wiązać się z wypracowaniem deklaracji organizacji w jakiejś sprawie. W ramach forum, które stopniowo może się formalizować, organizacje mogą stopniowo wypracować

wywać wspólne cele, ale zwykle przeważa realizacja interesów i celów własnych. Trzeba nadmienić, że przez wiele lat, zwłaszcza po reformie administracyjnej z 1999 roku, organizacje publiczne wspierały powstawanie forów współpracy organizacji pozarządowych. Z czasem rolę ich utrzymywania podjęły organizacje infrastruktury trzeciego sektora.

Tab. 4. Charakterystyka form współdziałania wewnątrzsektorowego

Formy współpracy wewnątrzsektorowej	Poziom formalizacji	Umiejscowienie odpowiedzialności	Poziom wpływu regulatorów	Cel współpracy	Zasoby	Natężenie relacji
Sieci nieformalne	nie istnieje	każda współdziałająca organizacja	nie istnieje	własny	własne	przypadkowe
Fora	niski	każda współdziałająca organizacja i lider	nie istnieje	własny, ale pojawiają się też wspólne cele	własne	słabe
Koalicje	średni	lider i organizacje współdziałające	słaby	wspólny, ale także cele poszczególnych organizacji	własne i wspólne	średnie
Federacje	duży	nowo powstała organizacja	słaby	wspólny	wspólne, zarządzane przez powstałą organizację	duże
Współpraca projektowa horyzontalna	wysoki	wszystkie współdziałające organizacje	wysoki	wspólny	wspólne	duże

Źródło: opracowanie własne.

Koalicje powstają, gdy organizacje pozarządowe decydują się na stałą współpracę i ściślejsze więzi międzyorganizacyjne. Zwykle koalicja posiada określone cele współpracy, ma charakter formalny (porozumienie lub umowa koalicyjna). Organizacje utrzymują niezależność, a wejście w koalicję oznacza możliwość wymiany zasobów finansowych. Organizacje w ramach koalicji realizują wspólne projekty, bywa też tak, że powstają one jako wynik współpracy projektowej. Istnieją koalicje o dość szeroko zakreślonych celach współdziałania, co powoduje, że w ich ramach tworzą się grupy robocze. Koalicje mogą

mieć wybieralne władze lub wiodącą organizację, biorącą na siebie ciężar pracy administracyjnej, mogą także posiadać wspólnie wypracowane regulaminy działania. Nie posiadają jednak oddzielnej osobowości prawnej.

Należy zauważyć, że przyjęte nazwy form współpracy mają charakter umowny – bywa, że współpraca w świetle posiadanych cech będąca koalicją organizacji pozarządowych, przyjmie nazwę forum. Może to wiązać się z początkiem współpracy i z cechami tej formy współpracy. Nazwa pozostaje i organizacji, pomimo zmian w charakterze relacji, nie decydują się na zmianę nazwy. Dzieje się też tak, dlatego że współpraca rozwija się w sposób naturalny – nie ma ściśle określonych form współpracy międzyorganizacyjnej, reguły ustalają same organizacje.

I wreszcie federacja – oznaczająca ścisły związek organizacji, polegający na powstaniu nowej struktury, zwykle stowarzyszenia. Organizacje tworzące federację wypracowały wspólne cele, powołanie oddzielnej struktury ma za zadanie w sposób sprawniejszy i skuteczniejszy je realizować. Powstanie nowej organizacji przenosi odpowiedzialność za uzgodnione cele na nową strukturę.

Istotne znaczenie dla organizacji pozarządowych może mieć także formalna współpraca podejmowana na czas realizacji projektów. Dla wielu organizacji osiąganie celów statutowych poprzez realizację projektów jest codziennością. Można wyróżnić poziomy typ współdziałania w ramach projektu, gdy organizacje podpisują umowę lub porozumienie na czas realizacji projektu oraz umowę z instytucją finansującą projekt, która jest zarazem regulatorem tego typu współpracy. W przypadku wspólnej realizacji projektów organizacje dzielą się odpowiedzialnością. Współpracujące organizacje realizują cele organizacyjne, jak również wspólne, uzgodnione przed podpisaniem umowy. Większość projektów realizowanych w Polsce ma zewnętrzne źródła finansowania, w związku z tym współpracujące organizacje pozarządowe muszą uznać zasady współpracy narzucone przez fundatora. Może być to na przykład instytucja pośrednicząca przyznająca środki Unii Europejskiej.

Nieco inny charakter ma współpraca pionowa w ramach realizacji projektów, polegająca na tym, że organizacja pozarządowa zleca w sposób formalny wykonanie pewnych zadań w ramach projektu innej organizacji pozarządowej. W ramach takiej współpracy odpowiedzialność za projekt ponosi organizacja zlecająca, cele nie są uzgadniane między organizacjami (chyba że nieformalnie) i występuje wymiana zasobów.

Na zakończenie charakterystyki głównych form współpracy wewnątrzsektorowej należy wspomnieć, że sieci, fora, koalicje i federacje mogą powstawać wokół pól aktywności organizacji, czyli obejmować współpracę organizacji działających w obszarze kultury, pomocy społecznej czy ochrony środowiska, niezależnie od fizycznej bliskości organizacji. Korzyści z ich powstawania mogą

mieć charakter w dużej mierze organizacyjny i przynosić pożytek klientom organizacji. Współpraca może obejmować także podmioty, które powstały według jakiegos modelu funkcjonowania i standardów działania.

Formy współpracy mogą być też związane z bliskością lokalizacyjną – powstawać na terenie konkretnej gminy, powiatu czy województwa. Ich rola, prócz przynoszenia korzyści organizacyjnych, może odnosić się do wzmocnienia siły sektora, szczególnie w relacjach z sektorem publicznym.

Podsumowując, polskie organizacje pozarządowe mogą korzystać z wielu form współpracy międzyorganizacyjnej. Ich rozwój nasilił się w Polsce w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Pojawiły się takie nowe formy współdziałania, jak partnerstwa międzysektorowe, w tym lokalne grupy działania. Intensywnie rozwijały się partnerstwa projektowe, w dużej mierze dzięki środkom z Unii Europejskiej. Od 2010 roku organizacje pozarządowe mogą współpracować na poziomie lokalnym w formie inicjatywy lokalnej, mogą też otrzymywać kredyty i pożyczki na zapewnienie wkładu własnego. Można uznać, że formy publiczno-pozarządowej współpracy mają bardzo zinstytucjonalizowaną postać, zwłaszcza obejmujące wymianę zasobów finansowych. Istotną rolę w wyborze form współpracy z sektorem publicznym może odgrywać przymus współpracy, nałożony przez przepisy na organizacje publiczne. Oznacza to, że ich wykorzystanie może być traktowane przez nie w sposób instrumentalny, bez faktycznego zaangażowania i przekonania, że wspólne cele da się zrealizować, jak również bez uznania zdolności organizacji pozarządowych do wspólnego działania, jak i możliwości osiągnięcia satysfakcjonujących rezultatów współpracy. Istnieją jednak formy współpracy – takie jak partnerstwa międzysektorowe, klastry czy przedsiębiorstwa społeczne, w których zdecydowanie bardziej docenia się rolę organizacji pozarządowych. W przypadku współpracy z przedsiębiorstwami i innymi organizacjami pozarządowymi wybór formy współpracy w dużej mierze jest wynikiem wspólnych kontaktów i rozwoju wzajemnych relacji.

2.4. Motywy i bariery współpracy polskich organizacji pozarządowych

W świetle prowadzonych w Polsce badań można zauważyć, że istnieje duża grupa organizacji niezorientowana w kwestiach współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego – zdarza się wśród organizacji nieznajomość prawa współpracy, czyli ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz wynikających z niej korzyści [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010; Herbst, Przewłocka 2011: 124-125]. Oczywiście jest, że tego niezorientowania nie można traktować jako zarzutu skierowanego do organizacji pozarządowych – najwyraźniej dla części organizacji współpraca z sektorem publicznym nie odgrywa

dużej roli w ich funkcjonowaniu. Z drugiej strony prowadzone w Polsce badania dowodzą, że część organizacji pozarządowych posiada postawy roszczeniowe w stosunku do sektora publicznego, oczekując raczej wspierania, a nie współpracy równorzędnych partnerów, ewentualnie współdziałania, które będzie odbywać się na zasadach niewymagających od nich przygotowania czy wiedzy [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Nie otrzymując wsparcia na swoich zasadach, mogą wycofywać się całkowicie z relacji z organizacjami publicznymi. Brak wiedzy na temat współpracy oznacza także, że dla pewnej grupy organizacji pozarządowych nie istnieją możliwości korzystania z bardziej sformalizowanych form współpracy, wymagających rozpoznania w kwestii obowiązujących procedur. Stąd można wnioskować, że dla tych organizacji pobudki związane z pozyskiwaniem zasobów od instytucji publicznych raczej nie występują. Jednocześnie 51% organizacji trzeciego sektora w Polsce korzysta z pieniędzy samorządowych [Herbst, Przewłocka 2011: 128], co świadczy o tym, że kwestia pozyskiwania zasobów od sektora publicznego może mieć istotne znaczenie dla ich funkcjonowania. Jaka jest więc skala motywacji finansowych organizacji trzeciego sektora? Trudno definitywnie rozstrzygnąć, czy większość organizacji pozarządowych, podejmujących współpracę z sektorem publicznym, kieruje się chęcią pozyskania środków finansowych na swoją działalność. Zresztą jest to motywacja jak najbardziej uzasadniona – konieczność korzystania z zasobów otoczenia jest naturalną sytuacją organizacji pozarządowych. Może być osłabiana w Polsce możliwościami pozyskania środków na swoją działalność w inny sposób, na przykład prowadzeniem działalności gospodarczej lub poprzez odpłatną działalność pożytku publicznego. Co ciekawe, organizacje pozarządowe często są posądzane przez instytucje publiczne o posiadanie wyłącznie motywacji pozyskania pieniędzy publicznych w podejmowaniu współpracy [Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych 2010 cz. I: 50]. Wydaje się to jednak zbyt dużym uproszczeniem, dlatego warto zająć się także innymi, potencjalnymi motywami współpracy, w szczególności z sektorem publicznym.

Prowadzone badania dowodzą, że jednym z najistotniejszych motywów współpracy organizacji pozarządowych w Polsce jest współzależność [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 78]. Należy ją tutaj rozumieć jako naturalną dla organizacji potrzebę funkcjonowania w sieci różnych organizacji i instytucji, najczęściej na poziomie lokalnym. Trzeci sektor buduje sieci powiązań – szersze bądź węższe, w najbliższym otoczeniu – na przykład na poziomie gminy czy powiatu. Sieci powiązań obejmują najczęściej instytucje publiczne i pozarządowe, rzadziej przedsiębiorstwa. W ramach istniejących sieci, opartych w dużej mierze na kontaktach osobistych, zawiązują się różne formy współpracy – na początku będące zwykle wymianą informacji.

Organizacje pozarządowe w Polsce wyraźnie identyfikują budowane sieci współzależności i potencjalnych partnerów do współpracy oraz określają natężenie tworzonych z nimi więzi. Podstawową identyfikowaną grupą kooperantów są instytucje publiczne – najczęściej są to jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne czy podległe. Dla organizacji trzeciego sektora istotne są także relacje z innymi instytucjami publicznymi – m.in. urzędami administracji centralnej i administracji rządowej na poziomie województw. Istotne są także fundusze celowe, takie jak PFRON czy NFZ, organizacje pozarządowe w swoich sieciach współzależności dostrzegają także szkoły wyższe. Najsilniejsze relacje wiążą organizacje pozarządowe z jednostkami samorządu terytorialnego, w szczególności z wyspecjalizowanymi jednostkami organizacyjnymi, takimi jak ośrodki pomocy społecznej, domy kultury, biblioteki i szkoły [Bogacz-Wojtanowska 2011a]. W ramach istniejących już sieci organizacje pozarządowe podejmują współpracę, nie analizując i nie oceniając swoich motywacji – traktują ją jako zjawisko naturalne, wynikające z samego faktu ich istnienia i wzajemnej współzależności [Feliks i in. 2010: 45]. Naturalność i oczywistość współpracy przesłania często racjonalne czy uświadamiane motywy oraz kalkulowanie korzyści. Sieci współpracy na poziomie lokalnym rozwijają się bardzo często za pomocą indywidualnych kontaktów liderów organizacji [Bogacz-Wojtanowska 2011b]. Zdarza się także, że relacje w ramach sieci kształtowane są przez liderów świadomie – jest to konkretny wybór strategii budowania kontaktów i zależności.

Poza współzależnością istotne są motywacje oparte na wzajemności w relacjach z instytucjami publicznymi, rzadziej z przedsiębiorstwami (często ze względu na słabą identyfikację misji i celów społecznych przedsiębiorstw). Wzajemność dotyczy nierzadkiej, jak pokazują polskie badania, wspólnoty celów – czasem ściśle zbieżnych pomiędzy organizacją a jednostką samorządu terytorialnego, np. promocja gminy, edukacja dzieci i młodzieży, pomoc osobom niepełnosprawnym [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 80]. Ta wzajemność celów bywa ograniczana skłonnością instytucji publicznych do demonstrowania swojej przewagi i siły [Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych 2010 cz. II: 50; Herbst, Przewłocka 2011: 124-125]. Kalkulacja korzyści ze współpracy w sytuacji silnej asymetrii w relacjach z instytucją publiczną może opierać się na poczuciu stabilności działania i możliwości rezygnacji ze współpracy oraz podjęcia jej z tymi instytucjami publicznymi, które rezygnują z działań z pozycji siły. Redukcja asymetrii może być także motywacją do podjęcia współpracy w ramach trzeciego sektora. Budowanie relacji wewnątrzsektorowych pozwala na wzmocnienie siły i możliwości organizacji w ramach dialogu z instytucjami publicznymi, jak również wypracowania z nimi zasad współpracy.

Badania wykazują także, że organizacje pozarządowe podejmują współpracę z innymi organizacjami powodowane brakiem odpowiednich kompetencji i umiejętności a także zasobów hamujących rozwój niektórych przedsięwzięć [Feliks i in. 2010: 46]. Stąd poszukiwanie komplementarnych w tych obszarach kooperantów. Motywacją nadrzędną jest tutaj poprawa skuteczności i sprawności działania. Współpraca z organizacją o komplementarnych zasobach i umiejętnościach pozwala wejść w projekty niebędące dotychczas w zasięgu organizacji i w efekcie stwarza większe szanse na wypełnianie misji i realizację celów, które stawia sobie organizacja. Konieczność współpracy nie jest także rzadką motywacją do współpracy w Polsce. Przymus współdziałania obejmuje jednostki samorządu terytorialnego – obliguje je do współpracy z organizacjami pozarządowymi stawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Z drugiej strony konieczność współpracy może występować także po stronie organizacji pozarządowych – uczestnictwo w projektach UE wymusza współpracę nie tylko z instytucjami publicznymi, ale i pozarządowymi. Wymogi konkursów są często konstruowane tak, aby organizacje pozyskały kooperantów do realizacji projektów. Nieodzowność współpracy może dotyczyć także organizacji pozarządowych z oddziałami terenowymi – wejście zarządu głównego we współpracę może skutkować koniecznością współdziałania oddziałów terenowych [Feliks i in. 2010: 49].

Warto bliżej przyjrzeć się także powodom współpracy wewnątrzsektorowej. Badania prowadzone w 2010 roku wykazują, że motywacja współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi wynika z potrzeby wzajemnego uczenia się, budowania wspólnych koalicji, które mogą wzmacniać siłę trzeciego sektora w dialogu z organizacjami publicznymi, minimalizacji kosztów, tworzenia innowacyjnych pomysłów realizacji zadań, możliwości wymiany zasobów (np. wspieranie się wolontariuszami, a czasem także pracownikami), wzajemnej pomocy w sytuacjach awaryjnych, co minimalizuje ryzyko przy realizacji projektów [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 83].

Dla porównania warto przytoczyć badania organizacji pozarządowych przeprowadzone w 2004, których celem była diagnoza stanu federalizacji trzeciego sektora w województwie małopolskim [Bogacz-Wojtanowska 2006b: 13-34]. Organizacje badane w tym okresie identyfikowały następujące powody współpracy:

- potrzeba wymiany doświadczeń i informacji,
- konieczność podnoszenia kwalifikacji i jakości działań organizacji,
- możliwość promowania organizacji i animowania współpracy między organizacjami,

- potrzeba wypracowania zasad współpracy z pozostałymi sektorami, a w szczególności z sektorem publicznym,
- możliwość szerszego świadczenia usług,
- możliwość reprezentowania interesów społeczności lokalnych, w mniejszym stopniu interesów sektora pozarządowego.

Wśród innych motywacji organizacje małopolskie wskazywały [Bogacz-Wojtanowska 2006b: 13-34]:

- łatwiejszy dostęp do dotacji,
- wypracowanie standardów,
- podnoszenie kwalifikacji personelu,
- lobbing na rzecz wspierania rozwoju zawodowego osób pracujących w trzecim sektorze,
- realizację wspólnych projektów w ramach programów UE,
- tworzenie marki organizacji.

Można zauważyć, że nie zmienia się identyfikacja motywów i korzyści ze współpracy wśród organizacji pozarządowych na przestrzeni ostatnich lat. Jednocześnie nie przekłada się to na gwałtowny wzrost rzeczywistego zaangażowania w budowanie relacji z innymi organizacjami trzeciego sektora – najczęściej współpraca ma charakter sporadyczny [Herbst, Przewłocka 2011: 131]. Jest kilka przyczyn tego stanu. Po pierwsze brakuje wykształconych trwałych relacji wśród wielu organizacji pozarządowych, które mogłyby stanowić wzór dla dalszych działań. Po drugie każda organizacja samodzielnie buduje od podstaw koalicje i powiązania. Dobre praktyki jednych organizacji i ewidentne korzyści z tworzenia sieci niekoniecznie przekładają się na możliwości i chęć ich zastosowania w innych organizacjach.

Prowadzone w Polsce badania dowodzą, że współpraca organizacji pozarządowych najsilniej rozwija się z instytucjami publicznymi [Herbst, Przewłocka 2011: 130]. Relacje wewnątrzsektorowe i współpraca z przedsiębiorstwami angażuje zdecydowanie mniej organizacji trzeciego sektora. Rodzi się więc pytanie – co powoduje, że organizacje nie podejmują współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi – jakie są przyczyny, że wyraźne korzyści zamieniają się w ich ocenie na niekorzyści? Należy zacząć rozważania od niepodjęcia współpracy z innymi organizacjami trzeciego sektora. Federalizacja jest od lat uważana przez wielu teoretyków i badaczy trzeciego sektora za zjawisko pożądane, oczekiwane i zawsze przynoszące korzyści [Boczoń 2006]. Jeśli tak, to dlaczego aż 22% polskich organizacji deklaruje brak relacji z innymi organizacjami trzeciego sektora, zaś tylko 18% deklaruje, że mają one charakter trwałe i systematyczny [Herbst, Przewłocka 2011: 131]? Czyżby postulowana od lat dziewięćdziesiątych XX wieku federalizacja trzeciego sektora była tylko mirażem, który

uwiódł teoretyków, zaś działacze nie widzą praktycznych korzyści łączenia się w sieci? Wystarczy tutaj podać przykład Krakowa, gdzie przez ponad 20 lat – do 2011 roku nie udało się zbudować trwałej i grupującej wiele organizacji formy współdziałania⁹. Z drugiej strony istnieją silne porozumienia trzeciego sektora w wielu miastach Polski i funkcjonują branżowe porozumienia, zraszające organizacje aktywne na pokrewnych polach działania.

Przyczyny niepodjęcia współpracy w ramach sektora nie są jednak jednoznaczne. Przede wszystkim są w szerokim i heterogenicznym świecie polskiego trzeciego sektora takie organizacje, dla których współpraca z innymi organizacjami nie będzie mieć wartości ani sensu. Chodzi tutaj głównie o stowarzyszenia, które mają charakter samopomocowy, zraszające miłośników danej sprawy, których wspólne i wewnętrzne działanie jest jedyną aktywnością. Oczywiście mogą one utrzymywać relacje z innymi organizacjami, ale zwykle mają charakter nieformalny i wertykalny. Niektóre organizacje pozarządowe podejmują decyzje o charakterze strategicznym – o niebudowaniu relacji z innymi organizacjami pozarządowymi. To samotni gracze z własnego wyboru, komunikujący to otoczeniu, choć mogą spotkać organizacje o podobnych celach działania. Co ważne, taka postawa jest uznawana przez inne organizacje za snobistyczną i egoistyczną [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 45]. Oznacza to, że manifestacja niskiej dialogiczności i jawnie deklarowana niechęć wyklucza niektóre organizacje z sieci.

Kolejną przyczyną niechęci do współpracy jest obawa przed utratą reputacji i zachwianiem wizerunku [Bogacz-Wojtanowska 2011a: 45]. Dla części organizacji pozarządowych podjęcie współpracy wymaga sprawdzenia, czy potencjalny partner jest wiarygodny. Dzieje się tak, dlatego że w ostatnich latach nasiliło się zjawisko powstawania organizacji pozarządowych, których celem jest wyłącznie pozyskiwanie środków unijnych. Deklarowane cele statutowe tych organizacji są pozorowane, a działania nakierowane tylko na realizację projektów, pobieranie wynagrodzeń. Zjawisko nieuczciwych organizacji pozarządowych było zresztą od lat opisywane przez wewnątrzsektorowe media [Skiba 2003]. Stąd dla organizacji, które posiadają ukształtowany i pozytywny wizerunek podjęcie współpracy z nieuczciwą organizacją pozarządową stanowi ryzyko utraty legitymizacji społecznej. Brak zaufania do nieznanych lub nowo powstałych organizacji pozarządowych może skutkować brakiem współpracy w ramach partnerstwa projektowego. Co ważne, zaufanie wzrasta między organizacjami, które się znają i wymieniają informacje.

⁹ Dopiero od 2011 roku działa Krakowskie Porozumienie Organizacji Pozarządowych, lecz należy do niego tylko kilkanaście organizacji.

Trochę inne przyczyny należy wskazać w ramach niechęci do współpracy w ramach forów, porozumień czy federacji. Mogą to być [Grzywa 2008: 7-24; Bogacz-Wojtanowska 2011a: 39]:

- nieakceptowani przywódcy istniejących już form współpracy, nieakceptowane ambicje liderów i ich słaba dialogiczność,
- napięcie i niechęć pomiędzy organizacjami, wywołane statusem organizacji pożytku publicznego wynikającym z ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Wbrew myśli ustawodawcy spowodowało to po części wprowadzenie zasady dziel i rządź – organizacje ze statusem pożytku publicznego często są lepiej traktowane przez potencjalnych partnerów z sektora publicznego i pozarządowego, co budzi napięcia wewnątrzsektorowe i zniechęca wiele organizacji do współpracy,
- organizacje pozarządowe, które można nazwać quasi-pozarządowymi (najczęściej chodzi o organizacje typu DONGOs, które mają zamożnych sponsorów i dostęp do rynku mediów, a dzięki intensywnej reklamie zdobywają środki z 1%, zaś małe lokalne organizacje nie mają najmniejszych szans na pozyskanie większych środków),
- brak zasobów finansowych i rzeczowych, jak również brak w organizacjach ludzi, których można uaktywnić do budowania relacji z innymi organizacjami pozarządowymi,
- obawa o utratę niezależności wynikająca w dużej mierze z niewiedzy, nieświadomości lub niezrozumienia działania własnego i innych organizacji w ramach budowania sieci.

Niepodejmowanie współpracy w ramach trzeciego sektora jest wynikiem wielu powiązanych, różnorodnych motywów. Brak potrzeb współpracy, skłonności, przekonania czy określonych wartości są w dużej mierze determinowane społecznie [Pszczółowski 1978: 124]. Przyczyny niepodejmowania współpracy z przedsiębiorstwami są nieco inne w polskich organizacjach pozarządowych. Przede wszystkim skala, zakres i intensywność relacji z sektorem biznesu są słabsze niż z sektorem publicznym. Świadczą o tym chociażby ogólnopolskie badania, które wykazują, że tylko 22% organizacji nie utrzymuje relacji z lokalnymi organizacjami publicznymi (np. jednostkami samorządu terytorialnego), zaś aż 47% nie utrzymuje żadnych kontaktów z przedsiębiorstwami [Herbst, Przewłocka 2011].

Wśród przyczyn niepodejmowania współpracy z biznesem można wymienić takie, które wynikają z realnych i racjonalnych przesłanek, oraz takie, które wynikają z istniejących przekonań, wyobrażeń i stereotypów na temat współpracy i organizacji prywatnych. Do tych pierwszych należy zaliczyć zupełnie odmienne cele działania – sprzyjające raczej walce niż współpracy. Dotyczy to

w szczególności organizacji rzeczniczych (promujących interesy, dostarczających informacji społecznościom, w których funkcjonują, broniących interesów pewnych grup społecznych). Decyzja o niepodjęciu współpracy może być decyzją świadomą i w pewien sposób strategiczną, wynikającą z istniejącego konfliktu interesów [Yaziji, Doh 2011].

Niepodjęcie współpracy może także wynikać z różnic w deklarowanych i wyznawanych wartościach. Inne przyczyny to: wysokie koszty pozyskania partnera ze strony biznesu (na przykład dużej, krajowej firmy, do której dotarcie może być bardzo kosztowne i wymagające zaangażowania, a wcale nie musi zakończyć się sukcesem), jak również słabość potencjału finansowego organizacji prywatnych w niektórych gminach i powiatach, których nie stać na wspieranie działań organizacji pozarządowych. Organizacje, które mają dobre rozeznanie w lokalnych układach społeczno-gospodarczych, nie decydują się na podjęcie współpracy, gdyż są świadome, że pewnych zasobów nie są w stanie w takiej sytuacji otrzymać.

Jeszcze inną przyczyną niepodjęcia współpracy jest rytualizm działań. Przez wiele lat część organizacji pozarządowych nie współpracowała z biznesem i przyzwyczaiła się do tego stanu rzeczy. Nikt nawet nie pomyśli o współpracy, bo nie ukształtował się obyczaj. Jeśli zasadą było niedostrzeganie biznesu, to nadal nie będzie się z nim współpracować, pomimo że nie służy to realizacji celów statutowych. CSR w Polsce jest stosunkowo nową koncepcją – można się zwracać do konkretnych ludzi – indywidualna filantropia tak – ale organizacyjna?

Do przyczyn braku współpracy, związanych z wyobrażeniami i przekonaniami, które przybierają postać stereotypów o potencjalnych partnerach biznesowych i współpracy z nimi, dostrzeganych przez organizacje pozarządowe można zaliczyć [Bogacz-Wojtanowska 2009a: 161-182, 2011: 39; Rymsza 2009; Bogacz-Wojtanowska, Rymsza 2009: 275-292; Ćwik, Januszewska 2010]:

- przekonanie o własnych niedostatkach, słabościach czy dysfunkcjach organizacyjnych, brak kompetencji do współpracy z biznesem, niewielkie zasoby finansowe, niszową działalność,
- wyobrażenia o współpracy i stereotypy dotyczące cech i zachowań organizacji, które uniemożliwiają współpracę – przekonanie o tym, że organizacje prywatne są chciwe, szukają rywalizacji, zaś idealny trzeci sektor jest nastawiony na współpracę, bo jest altruistyczny,
- obawę przed dominacją ze strony biznesowego partnera, który ma zwykle przewagę ekonomiczną – dominacja może spowodować uzależnienie finansowe, w efekcie podejmowanie działań, do których organizacja nie będzie przekonana.

Remedium na istniejące stereotypy i zmianę przekonań wśród liderów i członków organizacji na temat społecznej aktywności przedsiębiorstw jest rzetelna informacja o podejmowanych przez nie działaniach w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. W Polsce społeczne zaangażowanie biznesu promuje kilka organizacji pozarządowych (Akademia Rozwoju Filantropii, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, CentrumCSR.PL czy pierwsze w kraju Forum Odpowiedzialnego Biznesu), organizacje publiczne (administracja rządowa w szczególności), organizacje międzynarodowe, naukowcy i stopniowo media [Rok i in. 2007].

Podsumowując, należy podkreślić, że poznanie motywacji, którymi kierują się organizacje pozarządowe w podejmowaniu współpracy nie jest tylko zagadnieniem interesującym badaczy trzeciego sektora. Może mieć także praktyczne znaczenie dla kierujących organizacjami, dla których uświadomienie motywacji i podejmowanie decyzji o wyborze partnera do współpracy pozwoli zrozumieć wartości, jakie współdziałanie wnosi w funkcjonowanie organizacji. Może także uruchomić procesy świadomego analizowania korzyści, jakie niesie współpraca, jak również akceptację lub eliminację występujących po stronie organizacji barier we współpracy.

Warto dodać, że klarowne i wyrażane motywacje i korzyści ze współpracy wewnątrzsektorowej nie przekładają się od lat na istotny wzrost rzeczywistego zaangażowania w budowanie relacji z innymi organizacjami trzeciego sektora. Dzieje się tak z kilku przyczyn. Po pierwsze brakuje wykształconych trwałych relacji wielu organizacji pozarządowych, które mogłyby stanowić wzór dla dalszych działań. Po drugie, każda organizacja proces budowania koalicji i powiązań musi tworzyć sama od podstaw. Dobre praktyki jednych organizacji i ewidentne korzyści z tworzenia sieci niekoniecznie przekładają się na możliwości ich zastosowania w innych organizacjach. Po trzecie niektóre obszary i cele działania mogą bardziej sprzyjać kształtowaniu powiązań wewnątrzsektorowych, inne zaś mogą je utrudniać.

ROZDZIAŁ III

ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

3.1. Funkcje organizacji pozarządowych

Funkcje i zadania organizacji pozarządowych mogą mieć charakter uświadomiony – organizacje wiedzą, co i dlaczego chcą realizować, bo wynika to z reprezentowanych przez nie interesów, z których z kolei wynikają ich cele statutowe – rzeczywiste i realizowane (następuje czasem autonomizacja celów w organizacjach pozarządowych i pewne rozbieżności w tym obszarze). Realizując cele, organizacje pozarządowe odgrywają role w społeczeństwie, nie do końca intencjonalne. Są postrzegane i doceniane nie z perspektywy samych organizacji, ale społeczeństwa, organizacji publicznych oraz państwa.

Przeгляд ról organizacji obywatelskich należy rozpocząć od perspektywy organizacyjnej. Powszechnie wykorzystywana do opisu celów organizacyjnych w naukach o zarządzaniu jest typologia C. Handy'ego [1992: 13-19], gdzie autor dzieli organizacje pozarządowe na samopomocowe, świadczące usługi oraz rzecznicze.

Organizacje samopomocowe to takie, które działają na rzecz jakiegoś problemu lub interesu, przybierają najczęściej formę zrzeszeń grupujących ludzi dla rozwiązania tego problemu. Do organizacji samopomocowych można zaliczyć także organizacje, gdzie jednostki chcą dzielić się pasjami i zainteresowaniami. Stąd funkcję samopomocową i ekspresyjną należy rozumieć dwojako. Po pierwsze jako chęć rozwiązywania problemów określonej grupy, która powołała organizację, najczęściej w postaci zrzeszenia. Organizacja staje się centrum wsparcia dla ludzi złączonych określonym problemem, a ich działalność L. M. Salamon [1993] nazywa wzajemną korzyścią (*mutual benefit*), w odróżnieniu od aktywności organizacji, działających w interesie publicznym, najczęściej skupionych na realizacji usług (*public benefit*). Po drugie funkcja ekspresyjna oznacza umożliwianie jednostkom wyrażania własnych pragnień, odczuć i opinii, spotkanie z ludźmi o podobnych zainteresowaniach. Istnienie klubów czytelniczych, towarzystw miłośniczych, stowarzyszeń ludowych jest przejawem witalności społeczeństwa i więzi międzyludzkich.

Jedną z najważniejszych funkcji współczesnych organizacji pozarządowych jest realizacja usług społecznych¹⁰, które często są finansowane przez organizacje publiczne i mają charakter usług publicznych. Rosnąca liczba usług publicznych realizowanych przez sektor pozarządowy od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku spotyka się z akceptacją, a jednocześnie budzi kontrowersje. Zwolennicy twierdzą, podobnie jak L. M. Salamon [2003], że jest to zjawisko dowodzące wzrostu partnerstwa sektora pozarządowego i publicznego, dowód na zaangażowanie jednostek w sprawy publiczne. Przeciwnicy z kolei podkreślają, że jest to trend niebezpieczny z perspektywy tradycyjnych funkcji organizacji pozarządowych (wskazujących na niezależność od sektora publicznego), które ewoluują w kierunku zależnych od państwa ról i stopniowego upaństwowienia (governmentalizacji), czego przykłady pokazują M. Lipsky i S. R. Smith [1989]. Na kanwie tej dyskusji można zauważyć też przemiany sektora pozarządowego, zwłaszcza zrzeszeń, których instytucjonalizacja powoduje przekształcanie w organizacje świadczące usługi. Pytanie o skalę instytucjonalizacji zrzeszeń na przestrzeni ostatnich lat jest po części pytaniem o skalę usług realizowanych przez organizacje trzeciego sektora. Niektórzy badacze twierdzą, że nie jest ona wcale tak duża, jak również nie jest nieuchronnym sposobem rozwoju zrzeszeń (stowarzyszeń). Organizacje bowiem równie często kończą działalność po osiągnięciu celów, dezintegrują się na skutek konfliktów, część z nich nie przetrwa pierwszego okresu swojej działalności [Della Porta, Diani 2009: 167]. Można jednak zauważyć, że część zrzeszeń, zwłaszcza w Polsce, pozostaje w tak zwanym czwartym sektorze - nieformalnych ruchów społecznych, klubów i zrzeszeń. Dzieje się tak z powodu rosnącej kontroli instytucji publicznych. Konieczność rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym, niezbędna sprawozdawczość dla urzędów skarbowych, konieczność posiadania REGON-u i NIP-u, konta bankowego itd. powodują, że w przypadku zrzeszeń samopomocowych i ekspresyjnych koszty spełniania wymagań prawnych przekraczają korzyści z formalnej rejestracji. Stąd wiele klasycznych w ujęciu socjologicznym zrzeszeń pozostaje dziś poza formalnym nurtem trzeciego sektora.

Realizacja usług z perspektywy organizacji pozarządowych oznacza służbę i realizację zadań tam, gdzie organizacje publiczne nie są zainteresowane albo tam, gdzie nie działają lub czynią to niesprawnie i nieskutecznie. Realizacja usług publicznych czy społecznych przez organizacje pozarządowe ma szeroki wymiar:

- ochrona zdrowia (szpitale, hospicja),

¹⁰ Przez usługi społeczne rozumie się tutaj wszystkie usługi realizowane na rzecz społeczeństwa, których kategorią są usługi publiczne częściowo lub w całości finansowane przez sektor publiczny.

- pomoc społeczna (wsparcie osób niezamożnych, niepełnosprawnych, bezdomnych, uzależnionych; prowadzenie domów pomocy i opieki itd.),
- edukacja (prowadzenie szkół, przedszkoli i świetlic),
- opieka nad zwierzętami (utrzymanie schronisk), kultura i sztuka (tworzenie i prowadzenie muzeów, galerii itd.),
- sport (kluby dla dzieci i młodzieży).

W niektórych obszarach działalności podkreśla się, że ich aktywność ma innowacyjny charakter – na przykład w obszarze pieczy nad osobami chorymi na AIDS, opieki hospicyjnej czy pogotowia dla osób bezdomnych [Salamon 2003]. Trzecią kluczową rolą organizacji pozarządowych z perspektywy ich celów organizacyjnych jest działanie w roli mecenasów czy promotorów ważnych społecznie spraw oraz aktywność strażnicza. Podejmują się one identyfikowania problemów i informowania o nich społeczeństwa w celu wywołania publicznej debaty, która ma doprowadzić do zmiany postaw i zachowań nie tylko organizacji publicznych czy przedsiębiorstw, ale także jednostek. Gdy działania w postaci różnorodnych kampanii społecznych zawodzą, mogą przybrać formę protestów, lobbingu czy nacisku. Tradycyjne obszary aktywności strażniczej i adwokackiej to: prawa człowieka, mniejszości i obywatelskie, ochrona środowiska.

Warto zauważyć, że organizacje pozarządowe występujące w roli mecenasów idei, zwykle prezentują się jako ci aktorzy sfery społecznej czy gospodarczej, którzy chcą naprawiać, zmieniać lub przekształcać istniejącą rzeczywistość, czyli diagnozują ją jako niekorzystną lub niebezpieczną. Proces naprawy lub przekształceń nie ma się odbywać ich siłami – zmiana następuje w wyniku ewolucji postaw i wzorów kulturowych, przeobrażeń działań organizacji publicznych wynikających ze zmiany polityki publicznej. Zmiana może także dotyczyć zachowań organizacji prywatnych, często zmuszanych do podjęcia lub zaprzestania jakiejś aktywności, którą oprostowują organizacje obywatelskie. Na przykład organizacja pozarządowa informująca o różnych konsekwencjach szczepienia dzieci nie chce zajmować się samodzielnie szczepieniami – dąży tylko do zmiany polityki państwa czy działań organizacji publicznych, które wykonują lub kontrolują szczepienia. Z kolei organizacja zajmująca się ochroną środowiska w gminie, chcąc doprowadzić do skuteczniejszej segregacji odpadów, nie będzie ich sama sortować, ale informować, edukować, propagować czy naciskać w celu ukształtowania odpowiednich postaw mieszkańców.

Specjalną grupę stanowią organizacje pozarządowe typu *watchdog*, zwane w Polsce strażniczymi, które zajmują się obserwowaniem działań sektora publicznego, informowaniem o wykrytych nieprawidłowościach i podejmowaniem wysiłku, by te nieprawidłowości wyeliminować. Jeszcze inną grupę stanowią organizacje pozarządowe wyrosłe z ruchów społecznych lub funkcjonujące

w ramach ich sieci. Ruch społeczny można rozumieć jako proces społeczny, gdzie jego aktorzy uczestniczą w konfliktowych relacjach politycznych lub kulturowych, które mają doprowadzić do zmiany społecznej lub się jej przeciwstawić [Della Porta, Diani 2009: 167]. Ruch społeczny posiada zwykle zbiorową tożsamość oraz tworzy nieformalne sieci współpracy jednostek i organizacji. Organizacje pozarządowe związane z ruchami społecznymi często definiują operacyjne cele, pozyskują zasoby finansowe, szukają nowych sojuszników, członków i budują poparcie społeczne. Są także ważnym elementem ciągłości działania ruchu społecznego i podtrzymywania jego tożsamości.

Podsumowując ten obszar aktywności organizacji pozarządowych, należy zauważyć w szczególności:

- funkcję informacyjną, często opartą na solidnej i eksperckiej wiedzy, skierowaną zarówno do jednostek, jak i organizacji publicznych czy prywatnych,
- funkcję przypominania i wywierania nacisku w szczególności na zmianę przepisów prawnych i sposoby działania organizacji publicznych,
- funkcję interwencyjną w sytuacjach kryzysowych lub w przypadku łamania prawa,
- funkcję zmiany społecznej polegającej na stopniowym przekształcaniu postaw, opinii i poglądów jednostek.

Szczególnie trudna w przypadku organizacji pozarządowych realizujących rzecznicze cele i zadania jest funkcja opiniotwórcza i promowanie poglądów trudnych czy kontrowersyjnych dla społeczeństwa. Ich przekonania co do słuszności reprezentowanych poglądów mogą być sprzeczne z przekonaniami innych grup społecznych lub większej części społeczeństwa. Propagowanie i utrwalanie poglądów czy proponowanie zmian prawnych może spowodować spadek zaufania społeczeństwa do organizacji. W takiej sytuacji organizacje rozważają organizacyjne koszty aktywności, zwłaszcza gdy widzą spadek legitymizacji społecznej. Stąd także często rozważa się pojęcie odpowiedzialności organizacji pozarządowych. Na ten wątek zwracają uwagę niektórzy badacze, szczególnie europejscy i amerykańscy [Bies 2001: 54]. Odpowiedzialność organizacji pozarządowych jest rozumiana na dwa sposoby – jako istnienie zewnętrznych mechanizmów oceniających i regulujących postępowanie organizacji pozarządowych lub wewnętrznych mechanizmów regulujących odpowiedzialne praktyki trzeciego sektora. Pytanie – za co i wobec kogo odpowiedzialne są organizacje pozarządowe – jest pytaniem o naturę działań organizacji pozarządowych, o realizację wspólnego dobra czy dokonywanie zmiany społecznej. Trzeci sektor w idealnym rozumieniu to pomost pomiędzy potrzebami jednostki a jej umiejętnością zbiorowego działania, wyjście poza własne cele, grupowe zagospodarowanie

wanie przestrzeni społecznej, której nie zawłaszcza państwo lub rodzina. Stąd pojęcie odpowiedzialności organizacji pozarządowej odpowiada rzeczywistej realizacji ich funkcji zewnętrznych, ale jest także przejawem instytucjonalizacji. Na gruncie nauk o zarządzaniu odpowiedzialność organizacji pozarządowej to poznanie i realizacja oczekiwań interesariuszy organizacji, odpowiedzialność w stosunku do otoczenia, w którym działa. Odpowiedzialność ta ma więc najczęściej charakter społeczny i dotyczy w szczególności obowiązku dbania o podopiecznych organizacji, a na poziomie lokalnym także o społeczności lokalne jako całości. Brak znajomości potrzeb interesariuszy, zwłaszcza w organizacjach, których celem jest świadczenie usług dla określonych grup społecznych, to jedna z podstawowych luk kompetencyjnych, utrudniających budowanie relacji z innymi organizacjami w Polsce [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Jest ona o tyle znacząca, że powoduje zachwianie podstaw działania organizacji, osłabia pozycję organizacji pozarządowych w budowaniu relacji międzysektorowych, a także prowadzi do spadku zaufania klientów do organizacji pozarządowych.

Kwestia odpowiedzialności organizacji pozarządowej w stosunku do interesariuszy nie musi być zagadnieniem oczywistym i immanentnie przypisanym do sektora, jak chcieliby to widzieć liderzy organizacji pozarządowych [Stewart-Weeks 2000]. Wyjaśnienie kwestii rozbieżności w podejściu do odpowiedzialności za działania wynika także z rozbieżności pomiędzy idealnym wyobrażeniem co do motywów powstawania organizacji pozarządowych a rzeczywistością, w której powstają organizacje. Ich cele mają częstokroć charakter ukryty i zbliżony do przedsiębiorstw lub klik czy struktur o charakterze mafijnym. Stąd kompetencje etyczne należy uznać za jeden z elementów rozwijania zdolności organizacji do budowania legitymizacji społecznej, o czym szerzej w kolejnych podrozdziałach.

Teoria zależności od zasobów, ekologia populacji czy teoria instytucjonalna wskazują, że tworzenie odpowiedzialności organizacji w stosunku do otoczenia wynika z płynących z niego sankcji i nagród za bycie odpowiedzialną. Z kolei koncepcje uczenia się organizacji i rozwoju (*organizational development*) podkreślają, że to wewnętrzne procesy w organizacji, powiązane z rozwojem jej zdolności, są odpowiedzialne za budowanie odpowiedzialności organizacji [Bies 2001: 54]. Rozwój organizacji powoduje także rozwój samoregulacji w obszarze odpowiedzialności organizacji pozarządowej. Perspektywa postmodernistyczna zakłada przyjęcie odpowiedzialności za przejmowane zasoby organizacyjne, jak również odpowiedzialność za konstruowanie organizacji [Hatch 2002: 104-105]. Stąd w świetle perspektywy postmodernistycznej nawet stowarzyszenie samopomocowe, którego wektor działań skierowany jest stricte do wewnątrz organizacji, odpowiada za swoje działania.

Z perspektywy ludzi zaangażowanych w działania organizacji obywatelskich – jako członków, fundatorów, zarządzających, wolontariuszy czy pracowników – można także dostrzec różne funkcje organizacji pozarządowych. Dla pracowników organizacji będzie to funkcja pracodawców. Badania wykazują, że rola trzeciego sektora jako pracodawcy charakteryzuje się dodatkowymi korzyściami dla zatrudnionych, takich jak [Bogacz-Wojtanowska, Rymsza 2009a]:

- dobra atmosfera w pracy,
- przyjazne i heterogeniczne zespoły zadaniowe o zróżnicowanych kompetencjach, umożliwiające rozwój osobisty i zawodowy,
- możliwość realizacji zadań, za które pracownik bierze odpowiedzialność i często samodzielnie podejmuje decyzje,
- bezpośredni kontakt z beneficjentami pracy i widoczny efekt działań.

Z kolei wolontariuszom organizacje pozarządowe umożliwiają realizację ich własnych oczekiwań i potrzeb, czyli pozwalają na realizację osobistych motywacji do dobrowolnego działania [Clary, Snyder 1999: 156-159]:

- zaspokajają chęć niesienia pomocy innym i realizację postawy altruistycznej,
- pozwalają na zrozumienie świata, rozwój osobistych umiejętności i kompetencji,
- powodują podniesienie poczucia wartości i doceniania samego siebie oraz innych,
- pozwalają na odnalezienie swojego miejsca w świecie i dopasowanie do jakiejś grupy społecznej,
- umożliwiają poradzenie sobie z różnymi wewnętrznymi problemami i konfliktami.

W związku z powyższym za funkcję organizacji pozarządowych możemy uznać rozwijanie kompetencji i umiejętności osób zatrudnionych w organizacji, jak również spełnianie ich indywidualnych oczekiwań co do rozwoju osobistego dzięki zaangażowaniu w działania organizacji.

Rola organizacji obywatelskich z punktu widzenia organizacji publicznych i państwa zależy od tego, jak została zdefiniowana rola państwa i rynku oraz jaki charakter mają związki pomiędzy organizacjami pozarządowymi a sektorem publicznym. Stąd funkcje i zadania, które mają wypełniać organizacje pozarządowe w polityce publicznej, są zależne od tego, jak widzi je państwo. J. Hrynkiewicz [2002: 62] zauważa, że należy je rozpatrywać w kontekście decentralizacji polityki społecznej, przyjętych w danym państwie zasad oraz realizowanego modelu polityki społecznej. Istotne jest, że funkcje te mają charakter złożony, koncentrują się wokół [Hrynkiewicz 2002: 62-63]:

- artykulacji i reprezentacji interesów grup mniejszościowych, których oczekiwania nie zostały uwzględnione w strategiach i programach polityki publicznej,
- informowania opinii publicznej i decydentów o potrzebach różnych grup społecznych,
- opiniowania funkcjonujących programów polityk publicznych,
- kontestowania istniejących rozwiązań,
- wnoszenia uzgodnionych interesów grup społecznych w procesy decyzyjne w polityce publicznej,
- negocjowania i mediowania w sprawach ważnych dla interesów różnych grup społecznych, zwłaszcza mniejszościowych, co może przyczyniać się do zmniejszenia napięć i konfliktów społecznych,
- realizacji zadań publicznych, samodzielnie określanych lub uzgodnionych z sektorem publicznym.

W obszarze realizacji zadań publicznych należy zwrócić uwagę, że organizacje pozarządowe mogą realizować takie zadania, na które jest zapotrzebowanie w społeczeństwie, a z różnych powodów organizacje publiczne nie chcą ich spełniać – Z. Woźniak [2001: 12] nazywa tę funkcję wypełnianiem luk w systemie wsparcia społecznego. Świadczenie usług przez organizacje pozarządowe, zdaniem tego autora, pozwala także na poszerzenie wyboru, który mogą mieć odbiorcy usług publicznych. Jest to ważne zwłaszcza w sytuacji, gdy usługi świadczone przez organizacje publiczne mają standardowy charakter, są dostosowane do statystycznego obywatela, bez uwzględnienia specyfiki potrzeb. Należy tutaj dodać, że osiągnięcie szerokiej gamy usług zawdzięczać można heterogeniczności trzeciego sektora – różnorodnych usług, świadczonych zwykle na małą skalę, ale jednocześnie bardzo zindywidualizowanych.

Przedstawiciele nauk politycznych zwracają uwagę na inne role organizacji pozarządowych. Przede wszystkim są one wyrazem stabilności porządku demokratycznego, kształtując u jednostek związanych z trzecim sektorem nawyk współdziałania i zaangażowania w sprawy społeczne [Putnam 1995: 137]. Innymi słowy, funkcje organizacji pozarządowych, a w szczególności zrzeszeń, polegają na umacnianiu demokracji i pluralizmu politycznego [Smith, Shen 2003: 93-133]. Umacnianie demokracji polega w szczególności na dostarczaniu informacji dla twórców polityki publicznej oraz redukcji politycznych nierówności, powstałych wskutek istoty demokracji, czyli rządów większości [Turner 2001]. Pośród innych funkcji warto wskazać tworzenie podstaw dla efektywnej samorządności [Korten 1980: 480-511] i propagowanie wartości społeczeństwa demokratycznego [Miształ 2011: 134]. Organizacje pozarządowe w perspektywie politycznej pełnią też rolę grup nacisku, co bywa dwojako postrzegane przez

badaczy – po pierwsze jako sposób na wyrażenie swojego zdania przez mniejszość, czyli słowami A. Tocqueville’a [1976: 149-155], jako sposób ochrony przed tyranią większości, czyli niebezpieczeństwem samowoli i pełnej władzy większości. Po drugie badacze twierdzą, że grupy nacisku osłabiają struktury państwa, hamują rozwój innowacji i wzrost gospodarczy [Migdal 1987].

Istotną rolę pełnią też organizacje pozarządowe w kształtowaniu kultury obywatelskiej. Według D. Ravitch [1996] są to zachowania, zwyczaje, oczekiwania i normy, które określają zdolność ludzi do rządzenia sobą. Kulturę obywatelską definiuje się najczęściej w trzech przejawach życia społecznego:

- politycznym (aktywność wyborcza, zaufanie do wybranych liderów życia społecznego, pragmatyczne podejście do spraw publicznych, tolerancja dla innych opcji politycznych),
- społecznym (skłonność do organizowania się, działalność filantropijna, umiejętność artykułowania zbiorowych celów, chęć uczestnictwa w życiu społecznym i obywatelskie zaangażowanie, odpowiedzialność za losy własnej społeczności),
- ekonomicznym (postawy przedsiębiorcze, tworzenie sieci gospodarczych).

Organizacje pozarządowe są więc elementem i wynikiem istnienia kultury obywatelskiej na danym obszarze, która w istotny sposób umacnia i legitymizuje kształt, funkcjonowanie i efekty demokratycznego porządku [Muller, Seligson 1994: 635].

Szczególną rolę odgrywają organizacje pozarządowe z punktu widzenia społeczeństwa, w którym i dla którego działają. Przynajmniej są pomostem pomiędzy jednostką, jej autonomią i działaniem na swoją korzyść a powinnością wobec grupy czy społeczności, w której funkcjonują. Innymi słowy są pomostem pomiędzy indywidualizmem a solidarnością z innymi. Zwraca się uwagę na ich silny związek z kapitałem społecznym, gdyż jednostki uczą się zaufania i nabywają zdolności wspólnego działania. Dzięki aktywności organizacji pozarządowych tworzy się wspólne dobro, w oparciu o współpracę jednostek w zaufaniu, partycypacji oraz chęci wspólnego działania [Stewart-Weeks 2000]. Istotną funkcją organizacji pozarządowych jest także funkcja socjalizacyjna – nie tylko beneficjentów działań organizacji, ale także członków i wolontariuszy. P. Gliński [2001: 28] zwraca uwagę na funkcję stabilizacyjną w społecznościach lokalnych, dzięki artikulacji potrzeb i interesów różnych grup społecznych. Podsumowując, organizacje pozarządowe, zwłaszcza na poziomie lokalnym, pełnią funkcję spoiwa, które łączy interesy jednostek i większych grup, buduje więzi międzyorganizacyjne i międzyludzkie, spójność społeczną oraz zwiększa poczucie wspólnoty i tożsamości.

Coraz istotniejsza w ostatnich latach staje się niedoceniana przez badaczy ekonomiczna rola trzeciego sektora, oznaczająca uczestnictwo organizacji pozarządowych w rynku. Przejawia się ona w szczególności w prowadzeniu działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe oraz tworzeniu przedsiębiorstw społecznych.

Funkcja ekonomiczna wywołuje sporo kontrowersji. Po pierwsze w nazewnictwie – J. Wygnański [2008] postępującą aktywność w obszarze działalności gospodarczej nazywa ekonomizacją trzeciego sektora; inni badacze mówią o marketyzacji [Eikenberry, Drapal Kluver 2004: 132-140]. W popularnonaukowych opracowaniach i w języku używanym przez ludzi powiązanych z trzecim sektorem pojawia się też termin komercjalizacja. Najwłaściwsze dla zmian w funkcji trzeciego sektora jest pojęcie marketyzacji, oznaczające korzystanie ze strategii biznesowych dla pozyskania zasobów, z rynkowych metod i wartości w celu pozyskania kontraktów z sektora publicznego i rozwoju przedsiębiorczości społecznej a wreszcie upodobnienie do przedsiębiorstw pod względem sposobów działania, tworzonych struktur i filozofii funkcjonowania.

Tłumaczenie rozwoju funkcji ekonomicznej organizacji pozarządowych jest różne. Po pierwsze zauważa się zacieranie granic międzysektorowych. Po drugie rosnącą presję na poprawę jakości usług i wykorzystania środków przekazanych przez publicznych grantodawców i prywatnych darczyńców, co sprawia, że organizacje pozarządowe zaczynają funkcjonować jak przedsiębiorstwa. Jakikolwiek istnieją przyczyny rozwoju funkcji ekonomicznej trzeciego sektora, warto zauważyć kilka kwestii. Po pierwsze, jak twierdzi J. Hausner [2012], rozwój przedsiębiorczości społecznej (jako jednego z obszarów marketyzacji trzeciego sektora, w świetle powyższej definicji) jest szansą na uniezależnienie się od finansowania sektora publicznego oraz unikanie jego patologii. Po drugie jednak, orientacja biznesowa dostrzegana w działaniach organizacji pozarządowych może skutkować niebezpieczeństwem spadku legitymizacji społecznej i w efekcie możliwym ograniczeniem dostępu do zasobów. Może także przyczyniać się do spadku zaufania i więzi między organizacją a jej kooperantami, osłabiać sieci społeczne, czyniąc je mniej stałymi ze względu na większe zaangażowanie liderów i zarządów organizacji w biznesowe problemy organizacji, może też prowadzić do spadku zaangażowania wolontariuszy [Backman, Smith: 2000]. Innymi słowy rozwój funkcji ekonomicznej trzeciego sektora może prowadzić do osłabienia funkcji społecznych.

Rodzi się zatem pytanie o skalę marketyzacji – jakich organizacji ona dotyczy i czy rzeczywiście jest zagrożeniem dla nieskazitelności trzeciego sektora. Czy jest także obrazem rzeczywistych motywacji twórców organizacji pozarządowych, którzy chcą prowadzić działalność gospodarczą, wykorzystując formy organizacji pozarządowych, korzystając z przywilejów i możliwości, jakie po-

siada trzeci sektor? Warto dla wyjaśnienia przyrzeć się wynikom badań prowadzonych w Polsce, które jednoznacznie wskazują, że systematycznie od 2003 roku spadają przychody z prowadzonej działalności gospodarczej, rosną zaś przychody z opłat w ramach odpłatnej działalności statutowej [Herbst, Przewłocka 2011: 76]. Oznacza to, że raczej trudno za słuszne uznać przekonanie o marketyzacji, jako coraz powszechniejszym przejawie złych intencji i chęci robienia interesów przez organizacje pozarządowe. Odpłatna działalność pożytku publicznego pozwala bowiem tylko na zwrot kosztów organizacjom pozarządowym.

W perspektywie ekonomicznej roli trzeciego sektora należy także zwrócić uwagę na jego aktywność na rynku pracy i funkcję zbiorowego pracodawcy. Jak twierdzi M. Rymśza [2009: 59], proces ten jest obserwowany od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku wraz z rozwojem koncepcji *from welfare state to welfare society*. Rosnący potencjał zatrudnienia w trzecim sektorze, potwierdzony europejskimi badaniami [The enterprises and organizations of the third system. A strategic challenge for employment 2000], pozwala stwierdzić, że funkcja pracodawcy staje się nie tylko istotna z perspektywy lokalnej, ale także ważna dla poszczególnych krajów. Zatrudnienie w trzecim sektorze powstaje w dużej mierze w organizacjach świadczących usługi publiczne – zdobywanie i realizacja kontraktów z sektora publicznego pozwalają na większą stabilność zatrudnienia. Drugi sposób to zatrudnienie w ramach tworzących się przedsiębiorstw społecznych – prowadzenie działalności gospodarczej i zatrudnianie w szczególności osób potrzebujących wsparcia, marginalizowanych na rynkach pracy [Bogacz-Wojtanowska 2009a].

Na zakończenie tych rozważań warto przyrzeć się jeszcze jednej roli, którą mogą pełnić organizacje pozarządowe w społeczeństwie i gospodarce, choć może ona budzić pewne wątpliwości. Chodzi o ekspresję wartości, czyli albo, jak zauważa T. Jeavons [1992], podtrzymywanie, kreowanie i ochronę wartości ważnych zarówno dla społeczeństwa jako całości, jak i pewnych grup społecznych, albo bezinteresowne realizowanie społecznych zmian [Green, Dalton 2007]. W literaturze amerykańskiej używa się także określenia „strażnicy wartości” [Salamon 2003]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że nastawienie na realizację i podtrzymywanie wartości jest cechą odróżniającą sektor pozarządowy od publicznego czy prywatnego [Leat 1993: 53]. Kluczowe wartości są negocjowane w organizacjach zarówno przez członków, jak i fundatorów czy liderów organizacji. Podkreśla się w szczególności realizację następujących wartości [Paton 1996: 29-44; Bogacz-Wojtanowska 2006c: 61-68]:

- solidarność społeczna,
- odpowiedzialność za siebie i innych,

- dobrowolność,
- spontaniczność,
- improwizacja,
- szybka reakcja,
- budowanie wspólnoty,
- transparentność,
- jawność,
- uczciwość,
- zaangażowanie,
- kompetencja,
- lojalność w stosunku do beneficjentów i społeczności, w której działają,
- miłosierdzie i miłość bliźniego (w przypadku organizacji mających ko-
rzenie chrześcijańskie).

Jednocześnie należy zauważyć, że istnieje niewiele systematycznych badań nad tym, jakie wartości reprezentują i którym służą organizacje pozarządowe oraz czym się wyróżniają [Elson 2006]. Oczekiwanie co do posiadania i reprezentowania określonych wartości przez organizacje pozarządowe jest dość powszechne zarówno wśród organizacji pozarządowych, jak i społeczeństwa. Stąd częste w wielu krajach, także w Polsce, próby samoregulacji w tym zakresie. Wartości, jakie niesie ze sobą trzeci sektor, można jednakże analizować z innej perspektywy – samo istnienie organizacji pozarządowych jest gwarantem funkcjonowania i strzeżenia takich wartości jak wolność wyrażania i upowszechniania poglądów przez pewne grupy społeczne oraz możliwość realizacji interesów mniejszości. I w tym sensie organizacje pozarządowe są wartością samą w sobie. Ich działanie to przejaw pluralizmu i faktycznego istnienia „demokracji w działaniu”, używając słów R. Putnama [1995].

Przejawem nastawienia na wartości w działaniach organizacji pozarządowych jest podkreślanie, że są nośnikami wyższych etycznych standardów działania częściej niż organizacje publiczne i prywatne [Jeavons 1992]. Jednocześnie, jak pokazują badania w Polsce, organizacje pozarządowe nie są wolne od nieetycznych, a nawet niezgodnych z prawem praktyk – takich jak [Bogacz-Wojtanowska 2006c: 61-68; Frączak, Skrzypiec 2002: 7-12]:

- brak transparentności i jawności działania, przejawiający się w nieudostępnianiu dokumentów organizacyjnych, w szczególności sprawozdań finansowych, co jest przede wszystkim wyrazem lekceważenia darczyńców, przekazujących środki na działania organizacji,
- marnotrawstwo pozyskanych zasobów (fikcyjnie realizowane projekty, wysokie koszty działania),

- słaba znajomość potrzeb klientów i obszarów działania, niskie kompetencje,
- działania wbrew społecznościom, w których funkcjonują, kreowanie konfliktów,
- skrajne przejawy realizacji tylko interesów grupy, bez rozumienia potrzeb innych grup lub organizacji,
- korumpowanie organizacji, np. przyjmowanie darowizny w zamian za rezygnację z protestów,
- wchodzenie w systemy wzajemnej zależności z organizacjami publicznymi (niejasne kontakty z urzędnikami, którzy mogą decydować o przyznaniu zlecenia organizacji).

W przypadku organizacji pozarządowych brak ekspresji wartości, wyrażanie społecznie nieakceptowanych opinii czy poglądów, jak również zachowania organizacyjne sprzeczne z kulturowym postrzeganiem roli organizacji pozarządowych mogą powodować kłopoty z poparciem społecznym i efekt domina w całym trzecim sektorze. Wyobrażenia o organizacjach pozarządowych jako nośnikach określonych wartości mogą być jednak złudne – dlaczego bowiem, jak wspomniano w rozdziale drugim, konfuzja systemów moralnych i wartości nie ma dotyczyć trzeciego sektora? Rozwój ilościowy i jakościowy sektora na świecie spowodował powstanie także takich organizacji, których wartości nie są trzeciosektorowe w kulturowym rozumieniu.

Podsumowując, należy zauważyć, że na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat zmieniały się role organizacji pozarządowych w społeczeństwie. Zaobserwowano ewoluowanie od organizacji samopomocowych, kierujących swe działania tylko do własnych członków, po coraz wyraźniejsze role w zakresie świadczenia usług publicznych, jak również rosnącą rolę funkcji ekonomicznych trzeciego sektora i rzecznictwa [akurat tutaj polskie organizacje pozarządowe są znacznie słabsze]. Dzisiejsze organizacje pozarządowe znacznie różnią się od tych z lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku – w liczbie, obszarach i formach aktywności. Nie można jednocześnie ról i funkcji organizacji pozarządowych analizować w oderwaniu od zmieniającej się roli państwa i zakresu usług świadczonych przez organizacje publiczne. Niektórzy badacze zwracają uwagę na rozdroże, na którym stoją organizacje pozarządowe – rozwój ilościowy i jakościowy sektora może oznaczać koniec współczesnych form, struktury trzeciego sektora i funkcji [Anheier 2006: 209]. Warto zauważyć tutaj głębokie zmiany na przestrzeni ostatnich lat, jakie przeszły polskie stowarzyszenia – coraz rzadziej spotykamy dziś takie, które realizują tylko funkcje wewnętrzne, czyli działają na rzecz swoich członków. Coraz częściej też członkowie zarządu w stowarzyszeniach pobierają wynagrodzenia za pracę w realizowanych projektach. Aktywność w stowa-

rzyszeniach staje się dla wielu pracą zarobkową. Stąd coraz więcej dyskusji nad potrzebą zmiany prawa o stowarzyszeniach w kierunku większej elastyczności. Podobna sytuacja ma miejsce w krajach o bardziej rozwiniętym trzecim sektorze niż polski. W szczególności pojawiają się nowe formy organizacyjne, które przekraczają granice sektorów. Dlatego dyskusja o przyszłości koncentruje się głównie na coraz większym zróżnicowaniu sektora obywatelskiego, pojawianiu się zjawisk takich jak rekombinacja i refunkcjonalizacja prowadzących do kreowania nowych form organizacyjnych, co określa się mianem organizacyjnej specjacji, posiłkując się terminem biologicznym gatunkowej specjacji, oznaczającej proces powstawania nowych gatunków [Romanelli 1991; Anheier 2006]. Proces rekombinacji oznacza wprowadzenie nowych metod i technik zarządzania oraz struktur organizacyjnych nietypowych dla organizacji z wybranego sektora. Jednym z przykładów tak rozumianej rekombinacji jest marketyzacja sektora pozarządowego. Z kolei refunkcjonalność oznacza przeniesienie się organizacji pozarządowych w obszar funkcji dotychczas zajmowany przez organizacje, np. sektora publicznego czy prywatnego. I tak z intensywną refunkcjonalnością trzeciego sektora mieliśmy do czynienia w przypadku Wielkiej Brytanii w latach osiemdziesiątych XX wieku, gdzie w zakresie realizacji zadań publicznych mocno zaangażowały się organizacje pozarządowe. Ostatnie lata w Polsce, jak również przyszłe, mogą być areną refunkcjonalności organizacji pozarządowych w sferze ekonomicznej. Wzrost funkcji ekonomicznej w trzecim sektorze jest silnie wspierany przez środowisko instytucjonalne, w szczególności Unię Europejską.

3.2. Definiowanie zdolności organizacji pozarządowych

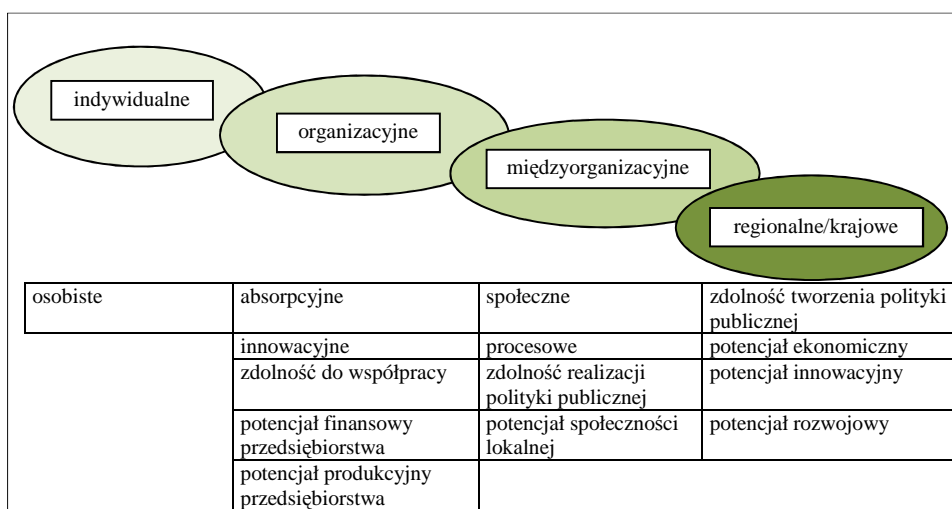
Spełnianie omówionych powyżej ról i funkcji przez organizacje pozarządowe, zarówno tych, które same sobie określają (na przykład świadczenie usług publicznych), jak i tych, które pełnią niezależnie od swoich interesów i celów, wymaga określonych umiejętności organizacyjnych. Stąd rozważania należy przenieść na grunt koncepcji zdolności, stosując ją do organizacji pozarządowych.

W podstawowym i potocznym rozumieniu zdolność to: umiejętność, możliwość, sprawność, łatwość, biegłość, wprawa, znanstwo, sztuka talent, obeznanie, znajomość, kwalifikacje, przygotowanie i kompetencje [Nowy słownik języka polskiego 2002: 645]. Zatem zdolność to właściwość osób lub rzeczy, kwalifikacje do wykonywania konkretnych działań, umiejętność wykonywania odpowiednich czynności. W prakseologii organizacji zdolność zrobienia czegoś oznacza bycie sprawcą określonych wytworów, zdolność wykonania czegoś, a nie zdolność oznaczającą umiejętność [Pszczółowski 1978: 295]. Najważniej-

sza konstatacja prakseologiczna dotyczy tego, że zdolność odnosi się nie tylko do osób, ale także organizacji, jak również tego, że zdolnościami nazywamy nie wszystkie ogólne właściwości organizacji, ale takie, które są powiązane z skutecznością wykonywania jakichś czynności lub działań. Warto tutaj dodać, że w języku polskim nie ma rozróżnienia pomiędzy nazwą indywidualnych zdolności jednostek a pojęciem zdolności, które może posiadać organizacja, zaś w języku angielskim odróżnia się indywidualne *skills*, od organizacyjnego *capacity*. Stąd zdolności organizacyjne mogą być rozumiane jako te właściwości organizacji, które pozwalają im skutecznie realizować cele i pełnić określone funkcje. W przypadku organizacji pozarządowych zdolności organizacyjne oznaczają pewne własności czy cechy organizacji, które pozwalają wypełniać misje, cele, funkcje, które są im przypisywane a także oczekiwane przez społeczeństwo i państwo. Zwraca się również uwagę na to, że zdolności organizacji obywatelskich powinny być tak rozwinięte, żeby nie tylko sprawnie i skutecznie zaspokajać potrzeby, dla których realizacji zostały powołane, ale także by zaspokajać je w sposób innowacyjny [Millesen, Carman, Bies 2010: 5-20].

Koncepcja zdolności w teorii zarządzania i w naukach społecznych została rozwinięta, rozszerzona do poziomu relacji międzyorganizacyjnych, społeczności lokalnych oraz państw i regionów [Cohen 1993; Chaskin 2001: 292-293; Christensen, Gazley 2008: 274]. Stąd mówimy o indywidualnych zdolnościach poszczególnych osób, zdolnościach organizacji, ale także o potencjale społeczności lokalnych, opartych na międzyorganizacyjnych więziach oraz potencjale regionów czy krajów (zob. rysunek 4).

Rys. 4. Odniesienia do pojęcia zdolności i potencjału poszczególnych jednostek



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Christensen, Gazley [2008].

Zróznicowanie znaczeniowe pojęć zdolność i potencjał zostało szerzej wyjaśnione w dalszej części tego rozdziału, wystarczy tutaj nadmienić, że zamienne użycie tych słów jest dopuszczalne. Warto jednak zauważyć, że odniesienie pojęć zdolność i potencjał nie tylko do organizacji skutkuje także definicjami, w których zakresie pojawia się techniczne wsparcie lokalnych społeczności i organizacji pozarządowych [Cohen 1993]. Zdolności lub potencjał są też traktowane jako czynniki lub metody umożliwiające zmianę i pozwalające na rozwój umiejętności w lokalnych społecznościach [Fiszbein 1997: 1031].

Najprostsza definicja zdolności organizacyjnych odnosi się do umiejętności osiągania misji przez organizacje pozarządowe, choć w tej postaci jest bliska tradycyjnemu pojęciu efektywności [Etzioni 1964]. W naukach o zarządzaniu zdolności organizacyjne można rozumieć jako pewne rodzaje umiejętności organizacji albo pewne atrybuty organizacji – umożliwiające osiąganie założonych celów. Zdolność organizacyjna to umiejętność pozyskania określonych zasobów przez organizację pozarządową, odpowiednie ich alokowanie i przetwarzanie w organizacji, jak również umiejętność korzystania z różnych metod i technik, uruchamianie procesów zarządzania dla realizacji założonych celów.

W pierwszym rozumieniu organizacyjna zdolność to umiejętność wykonywania pracy, jak również pozyskiwania, porządkowania, rozwoju, alokowania i kontroli finansowych, materialnych, informacyjnych i ludzkich zasobów [Christensen, Gazley 2008: 266]. Zdolność organizacyjna to umiejętność pozyskania określonych zasobów przez organizację pozarządową, odpowiednie ich alokowanie i przetwarzanie w organizacji, jak również umiejętność korzystania z różnych metod i technik, uruchamianie procesów zarządzania dla realizacji założonych celów [Hall i in. 2003; Christensen, Gazley 2008: 266]. W świetle teorii systemów zdolności organizacyjne to umiejętności wielokrotnego wykonywania zadań i funkcji, które oznaczają kreowanie wartości w organizacji poprzez transformację nakładów wejściowych – *inputs* – w wyniki – *outputs* [Grant 1996: 119]. W świetle tej definicji nakłady są podstawą organizacyjnych zdolności.

W drugim rozumieniu [Eisinger 2002: 117] zdolności to zestaw atrybutów właściwych dla organizacji, pozwalających organizacji wypełniać jej misję, stanowiących pewien pakiet. Atrybuty te są ukryte do czasu ich mobilizacji przez organizację pozarządową. Stąd można je rozumieć jako używane lub nie – są zdolnościami, które organizacje mogą, a nie muszą uruchomić. Świadectwem ich uruchomienia jest, zdaniem P. Eisingera [2002], skuteczne i sprawne wykonywanie poszczególnych zadań i pojawiające się rezultaty działania. Organizacje potrafią je uruchamiać w odpowiednim momencie, aby realizować swoje cele.

Pojęcie zdolności organizacyjnych jest ściśle sprzężone z pojęciem zasobów organizacyjnych, gdyż łączy się z różnymi rodzajami zasobów, które przyczyniają się do kształtowania zdolności. Istotne jest podkreślenie powiązania, a nie

utożsamienie z konkretnymi zasobami. W przypadku organizacji pozarządowych można wskazać w szczególności zasoby finansowe, materialne, informacyjne. Istotnym elementem kształtowania zdolności organizacyjnych są także ludzie związani z organizacją trzeciego sektora – członkowie, założyciele, wolontariusze i pracownicy. W przypadku organizacji pozarządowych istotne jest zwrócenie uwagi, że ich zdolności nie mogą być rozwijane bez ścisłych, rozległych, zaplanowanych i uporządkowanych relacji z otoczeniem, gdyż zasoby finansowe, rzeczowe czy informacyjne w przeważającej mierze zależą właśnie od umiejętnego zarządzania relacjami z otoczeniem. Warto jednocześnie zauważyć, że zdolności organizacji pozarządowych nie należy utożsamiać z prostym wynikiem kumulowania zasobów w organizacji, a raczej z procesami polegającymi na ich integracji w organizacji, które można nazwać narastaniem, kształtowaniem czy rozwijaniem zdolności – *capacity building* [Bhatt 2000: 120; Schreyogg, Kliesch-Eberl 2007: 915]. Stąd można wnioskować, że kształtowanie zdolności organizacyjnych może być procesem świadomym w organizacji pozarządowej, wynikającym ze sposobów zarządzania. Niektórzy badacze podkreślają szczególnie dynamiczny aspekt zdolności organizacyjnych, zwracając uwagę na ich elastyczność i zmienność, co wynika także z ciągłych zmian otoczenia [Schreyogg, Kliesch-Eberl 2007: 914]. Istnieje jeszcze inne spojrzenie na kształtowanie zdolności organizacyjnych – nie w kategoriach procesu, ale wyniku, rozumiejąc kształtowanie zdolności organizacji, jako osiąganie lepszych rezultatów [Cairns, Harris, Young 2005: 873].

Komponentami zdolności organizacji pozarządowych mogą być oprócz różnych zasobów: skuteczne przywództwo, istniejące sieci współpracy z innymi organizacjami, kompetentni i zaangażowani członkowie, wolontariusze i pracownicy organizacji, określony poziom instytucjonalizacji i kontakt z interesariuszami zewnętrznymi (na przykład ze społecznością lokalną przez media) w celu mobilizacji zasobów [Eisinger 2002: 118]. W tworzeniu zdolności istotna może być także kultura organizacyjna [Connolly, York 2003: 22].

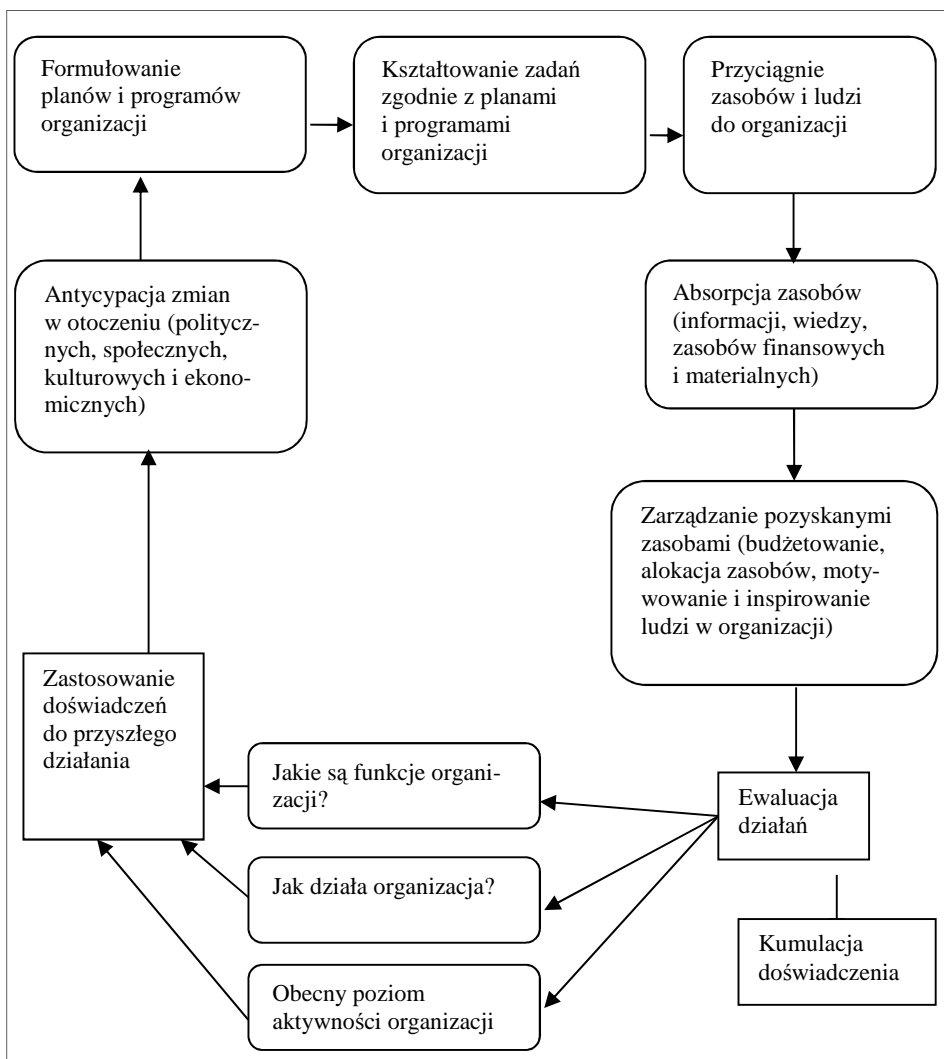
Z perspektywy kształtowania zdolności organizacji pozarządowych, zdolności to umiejętności [Honadle 1981]:

- antycypacji zmian otoczenia,
- pozyskiwania istotnych informacji w celu tworzenia strategii realizacji celów,
- zaplanowania zadań,
- identyfikacji i pozyskanie zasobów finansowych oraz ludzi do pracy i aktywności w organizacji,
- zarządzania pozyskanymi zasobami i kierowania ludźmi, którzy realizują zaplanowane zadania,

- ewaluacja działań i korekta strategii.

Ten sposób rozumienia zdolności organizacyjnych można jednak odnieść do organizacji pozarządowych o wysokim poziomie instytucjonalizacji i profesjonalizacji. Pozwala jednocześnie na spojrzenie, w jaki sposób organizacja samodzielnie może rozwijać swoje zdolności. Proces budowania i kształtowania zdolności organizacyjnych prezentuje rysunek 5.

Rys. 5. Kształtowanie zdolności organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hondale [1981].

Zdolności organizacji możemy rozpatrywać jako typowo wewnątrzorganizacyjne właściwości lub procesy, tworzące się na podstawie pozyskanych zasobów. W przypadku organizacji pozarządowych zdolności należy rozpatrywać z perspektywy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, innymi słowy zdolności organizacji mają wymiary wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjne. Dzieje się tak ze względu na cele organizacji pozarządowych, zwykle mające charakter zewnętrzny oraz konieczność pozyskiwania zasobów z otoczenia [Christensen, Gazley 2008: 266].

Zdolności organizacyjne posiadają kilka kluczowych cech [Morgan 2006]:

- są procesami związanymi z pojęciem *empowerment*¹¹ i tożsamością organizacyjną, które pozwalają przetrwać, rozwinąć się, zdywersyfikować i zarazem uczynić bardziej złożoną strukturę organizacji pozarządowej,
- zdolności pozwalają organizacjom na działanie zgodne z intencjami, skuteczne osiągnięcie założonych celów w określonym czasie,
- zdolności są stanem potencjalnym w przeciwieństwie do realizacji i rezultatu ich wykorzystania; są stanem „potrafimy to zrobić”, a nie stanem „zrobiliśmy to”.

Wyróżnia się także dwa rodzaje zdolności organizacyjnych – operacyjne i dynamiczne [Helfat, Peteraf 2003: 999]. Zdolności operacyjne dotyczą podstawowej działalności organizacji pozarządowej. Z kolei zdolności dynamiczne nie dotyczą bezpośrednio procesów realizacji usług, projektów, czyli podstawowej realizacji procesów w organizacji, ale raczej budowania, wspierania i integrowania zdolności wykorzystywanych do działalności operacyjnej. Należy także zauważyć, że organizacja posiada określone zdolności wtedy, gdy osiągnęła minimalny poziom funkcjonalności, który pozwala na powtarzalne i pewne działanie. Zagraniczna literatura przedmiotu dostarcza informacji o różnych rodzajach zdolności organizacyjnych. W polskiej literaturze pojęcie to jest słabo rozpoznane, raczej częściej używa się określenia potencjał organizacji [społeczny, pracy, ekonomiczny], przy czym nierozpoznany jest w przypadku organizacji pozarządowych. Wyjątek stanowi tutaj wyróżniona przez B. Kożuch [2011] zdolność do współpracy. Organizacjom trzeciego sektora przypisywane są następujące zdolności:

¹¹ Empowerment definiuje się za M. Bugdolem [2006] jako procesy o czterech wymiarach: organizacyjnym (uelastycznianie struktur organizacyjnych, zmiany organizacyjne), pedagogicznym (kształtowanie relacji w organizacji i rozwój pracowników), psychologicznym (integrowanie i przekonywanie pracowników) oraz socjologicznym (rozwój więzi w organizacji).

- adaptacyjna i analityczna [Connolly, York 2003; Millesen, Carman, Bies 2010; Sorgenfrei, Wrigley 2005],
- przywództwa [Connolly, York 2003, Fredericksen, London 2000],
- zarządcza,
- finansowa [Hall i in. 2003; Misener, Doherty 2009; Bogacz- Wojtanowska 2009c],
- innowacyjna – zamiennie nazywana zdolnością do zmian, elastyczności [Osborne, Flynn 1997; Fowler 2000; Mumford 2002; Jaskyte 2004; Walker, Avellandela 2009, Damanpour, Sneider 2008],
- współpracy [Kožuch 2011; Connolly, York 2003],
- legitymizacyjna [Suchman 1995; Brinkerhoff 2005],
- zakorzeniania [Kaźmierczak, Hernik 2008; Bogacz-Wojtanowska 2009c],
- absorpcyjna i dyfuzyjna [Lichtenthaler, Lichtenthaler 2010],
- ludzi w organizacji – używa się pojęć potencjał ludzki lub kapitał ludzki [Pocztowski 1993; Gableta 1998; Hall i in. 2003; Misener, Doherty 2009], można także zaproponować pojęcie zdolności społecznych,
- utrzymywania spójności w organizacji zwana zdolnością koherencji [Morgan 2006].

Szczegółowa charakterystyka wyżej wymienionych zdolności organizacyjnych została zawarta w kolejnym podrozdziale. Warto tutaj jedynie zaznaczyć, że wymienione zdolności nie mają charakteru rozłącznego i są ze sobą ściśle powiązane.

Zdolności organizacji pozarządowych, jako atrybuty organizacji, pozwalają realizować założone cele, działać w interesie docelowych grup społecznych czy wreszcie spełniać określone funkcje z perspektywy społeczeństwa czy państwa. Na bazie najbardziej rozwiniętych zdolności organizacja może budować strategię działania, może także skupiać się na kształtowaniu i korygowaniu zdolności, które hamują jej rozwój, ograniczają możliwości działania czy zwiększania wpływów. Dlatego też opieranie strategii organizacji pozarządowej na zdolnościach organizacyjnych może przybierać dwie podstawowe formy. Pierwsza z nich to strategia działania opierająca się na najważniejszych zdolnościach organizacyjnych, które pozwalają na realizację misji, polegająca na replikacji działań przynoszących sukces. Zagrożeniem dla powodzenia tej strategii jest zmiana w otoczeniu organizacyjnym i ograniczenie dostępu do zasobów kształtujących kluczowe zdolności organizacyjne. Przykładowo, spadek przyływu środków finansowych z Unii Europejskiej, pomimo wysokiej skuteczności ich pozyskiwania przez organizację, czyli dobrze rozwiniętej zdolności finansowej, może spowodować załamanie dotychczasowego funkcjonowania organizacji. Skupie-

nie na kluczowych zdolnościach usypia organizację, rutynizuje działania i hamuje podstawowy dla trzeciego sektora atrybut organizacyjny – elastyczność działania. Inne zagrożenie w ramach tej strategii może polegać na skrajnym rozwinięciu kluczowych zdolności, przy całkowitym zaniedbaniu drugoplanowych. Może to prowadzić do klasycznego dla trzeciego sektora problemu spolaryzowania w kierunku pozyskiwania zasobów finansowych przy zaniedbaniu realizacji misji.

Drugim typem strategii budowanej na zdolnościach organizacyjnych może być strategia oparta na wypełnianiu luk w zdolnościach, czyli diagnozie braków w tym zakresie i systematycznym działaniu na rzecz ich wyeliminowania w organizacji. Przykładowo organizacja pozarządowa ma dobrze rozwinięte zdolności finansowe, oparte na zróżnicowanych źródłach finansowania, ma jednak kłopoty z pozyskaniem legitymizacji społecznej. Stąd większość swych działań po diagnozie tej sytuacji przenosi na budowanie legitymizacji społecznej. Zagrożenia w przypadku wyboru takiej strategii są dwa – pierwsze może oznaczać osłabienie tych zdolności, które są bardziej rozwinięte, drugie – skupienie na operacyjnej działalności organizacji, zamiast na wypełnianiu misji. W tym przypadku organizacji pozarządowej nie grozi wpracowanie jakiegoś ustalonego, skutecznego sposobu działania, lecz raczej rozproszenie działań.

Można zidentyfikować pewne paradoksy związane z kształtowaniem zdolności i budowaniem na ich podstawie strategii organizacji. Pierwszy z nich można powiązać z koncepcją *path dependence*, czyli zależnością od wyznaczonej ścieżki [Schreyogg, Kliesch-Eberl 2007: 916]. W jej świetle obecne i przyszłe decyzje organizacji w dużej mierze zależą od przeszłości, historycznie ukształtowanych decyzji i sposobów działania. Wybrane ścieżki, utarte sposoby aktywności, o ile są korzystne, powodują wystąpienie sprzężeń zwrotnych i samowzmacniające się procesy. Mogą one powodować większą skłonność do wyboru tych wyznaczonych już ścieżek. Stąd koncepcja *path dependence* tłumaczy skłonność organizacji do opierania się w swoich strategiach i działaniach z nich wynikających na tych zdolnościach, które dotychczas przynosiły sukces organizacji. Sytuacja jest korzystna dla organizacji, gdy nie mamy do czynienia z gwałtownymi zmianami w otoczeniu, gdy jednak nastąpią, zaistnieje duże zagrożenie dla organizacji.

Drugi paradoks związany ze zdolnościami organizacyjnymi opiera się na koncepcji inercji organizacyjnej [Schreyogg, Kliesch-Eberl 2007: 916]. W organizacji pozarządowej polega ona na tym, że otoczenie wymaga od organizacji pewnej ciągłości działania, utrwalania wybranych procesów i struktur organizacyjnych. Pozwala to postrzegać organizację jako stabilną, realnie działającą i godną zaufania. Nikt nie wspiera organizacji pozarządowej, która nie ma swojej siedziby, nie podejmuje żadnej aktywności, nie realizuje projektów itd. Może

to jednocześnie prowadzić do błędnej adaptacji do oczekiwań otoczenia, które jest zmienne i wymaga od organizacji szybkiej reakcji na tę zmianę. Kluczem w tym paradoksie jest uruchomienie zdolności organizacyjnych w taki sposób, aby przezwyciężyć inercję organizacji. Posłużyć się tutaj można także tzw. paradoksem Ikara, czyli metaforą, która pokazuje, że są organizacje pozarządowe, które wolą się unicestwić niż zmienić sposoby działania.

Kończąc rozważania na temat definiowania zdolności organizacji pozarządowych, warto także zwrócić uwagę kwestię środowiska organizacyjnego, kluczową dla rozwoju zdolności organizacyjnych [Sussman 2003]. Do głównych czynników w otoczeniu organizacji, mogących wpływać na jej zdolności, możemy zaliczyć, po pierwsze ograniczenia i okazje, które pojawiają się w środowisku organizacji, wynikające ze zjawisk zachodzących w otoczeniu politycznym, prawnym i społeczno-kulturowym. Po drugie może być to dostęp do zasobów, a po trzecie przeszłość i doświadczenia organizacji oraz historia obszaru, w którym działa organizacja [Hall i in. 2003; Bogacz-Wojtanowska 2009c].

Do środowiskowych ograniczeń i okazji, powiązanych ze sobą, zaliczyć możemy w szczególności:

- sytuację polityczną, modele polityki publicznej i prawne regulacje dotyczące trzeciego sektora,
- funkcjonowanie liderów lokalnych,
- poziom zaufania społecznego; wartości przeważające w społeczności, w której działa organizacja (np. indywidualizm – kolektywizm, chęć współdziałania na rzecz dobra wspólnego),
- poziom zaspokojenia potrzeb społecznych,
- strukturę demograficzną.

Należy zauważyć, że na poziomie lokalnym otoczenie społeczno-polityczno-gospodarcze może być w dłuższym czasie w pewien sposób negocjowalne, tj. może się zmieniać i kształtować pod wpływem działań organizacji pozarządowych. Przykładowo, aktywna organizacja pozarządowa, realizująca zadania publiczne zlecone przez gminę, może wpływać na kształt aktywności sektora publicznego i sposoby jego działania. Małe, lecz widoczne sukcesy stowarzyszenia działającego na obszarze gminy w zakresie promocji agroturystyki mogą przyczynić się do aktywizacji gospodarczej i społecznej innych mieszkańców w tej dziedzinie.

Dostęp do zasobów jest zależny w dużej mierze od sytuacji ekonomicznej, politycznej czy społecznej, w której funkcjonuje organizacja. Najczęściej deficytowe dla organizacji obywatelskich są zasoby finansowe, jednakże największe trudności w realizacji swoich celów mają organizacje pozarządowe pozbawione dostępu do wolontariuszy, nowych członków i pracowników, jak również te,

które tracą lub nie mogą pozyskać legitymizacji społecznej. Można bowiem bez trudu odnaleźć organizację obywatelską działającą tylko dzięki składkom członkowskim i prowadzącą skromną, ale aktywną działalność, trudno zaś o taką, która utraciła poparcie społeczne, nie posiada chętnych wolontariuszy i nikt nie zasila jej szeregów członkowskich (w przypadku zrzeszeń). Konkretnie przykłady rozwoju zdolności organizacyjnych na podstawie zasobów finansowych, poparcia społecznego czy zaangażowaniu ludzi w działania organizacji w odniesieniu do sytuacji w otoczeniu zawarto w podrozdziale 3.4.

Wreszcie wpływ na zdolności organizacji pozarządowych mogą mieć także historyczne doświadczenia konkretnej organizacji i jej środowiska. I tak można tu wskazać:

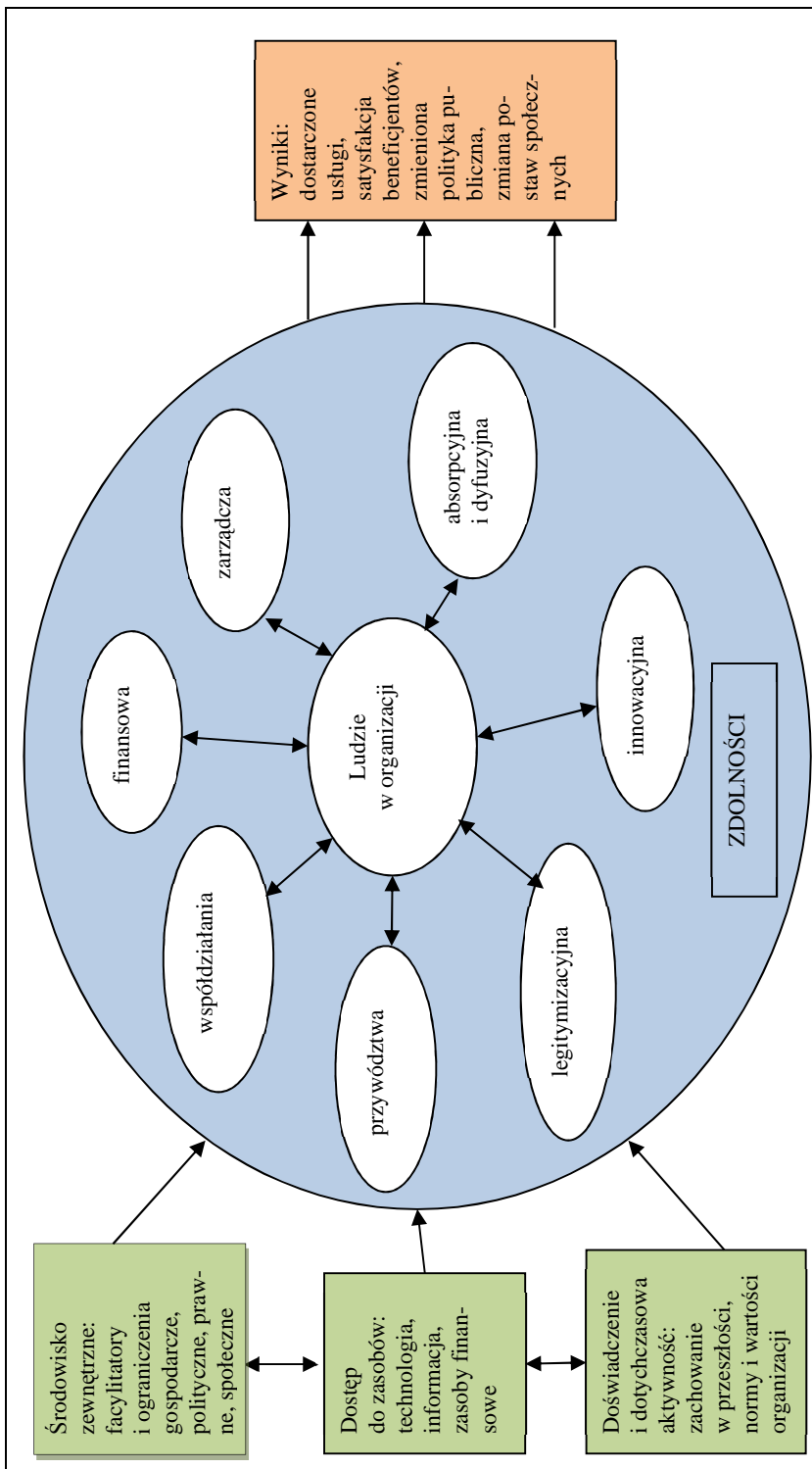
- doświadczenie,
- osiągnięte sukcesy,
- skuteczność działania,
- reputację,
- tradycje i doświadczenia społeczności, w której działa organizacja.

Relacje między zdolnościami organizacyjnymi a środowiskiem organizacji prezentuje rysunek 6.

Wyjaśnienia pojęcia zdolności organizacyjnych można poszukiwać w niektórych mainstreamowych koncepcjach zarządzania [Millesen, Carman, Bies 2010]. Zdolność adaptacyjna organizacji pozarządowych, rozumiana jako kreowanie wewnętrznych procesów w celu skuteczniejszej realizacji misji, jest przedmiotem zarządzania strategicznego. Liderzy i menedżerowie organizacji pozarządowych podejmują działania zwiększające zdolności w celu skuteczniejszej reakcji na szanse i zagrożenia płynące z otoczenia [Light 2004].

Z kolei zdolności przywódcze, które przekraczają granice organizacji, otrzymują wyjaśnienia w ramach teorii zależności od zasobów. Według tej teorii umiejętność organizacji pozwalająca pozyskiwać środki finansowe nie zależy tylko od zdolności finansowych, ale także przywódczych. Zdolności przywódcze, w szczególności wyrażone promocją osiągnięć organizacji, pozwalają pozyskać środki finansowe zwłaszcza w sytuacjach ich ograniczonej dostępności w otoczeniu, co może być najistotniejszym czynnikiem przetrwania organizacji [Millesen, Carman, Bies 2010: 7].

Rys. 6. Wybrane zdolności organizacyjne a środowisko organizacyjne a środowisko organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Zarówno zarządzanie strategiczne, jak i teoria zależności od zasobów mogą wyjaśniać aktywność organizacji pozarządowych w kształtowaniu zdolności organizacyjnych – oba stanowiska podkreślają intencjonalną działalność liderów i menedżerów w tym zakresie. Poprawa w zakresie podejmowania decyzji i praktyczna poprawa w obszarze działania organizacji pozarządowej jest odpowiedzią na oczekiwania otoczenia lub chęcią wykorzystania okazji płynących z otoczenia.

Badacze zauważają, że kształtowanie swoich zdolności przez organizacje pozarządowe wynika raczej z nacisków fundatorów czy kooperantów niż chęci wykorzystywania możliwości płynących z otoczenia [Connolly, York 2003: 24; Millesen, Carman, Bies 2010: 7].

Kwestię zdolności organizacyjnych można inaczej rozpatrywać w świetle teorii agencji. Pryncypał (na przykład donator konkretnej organizacji) może wymagać od agenta (organizacji pozarządowej) zaangażowania w rozwój własnych zdolności, w szczególności organizacyjnych i technicznych, po to, by ograniczyć ryzyko złego wydatkowania środków czy realizacji usługi, za które zapłacił. Teoria agencji może też wyjaśniać zaangażowanie organizacji publicznych w szkolenia i konferencje dla organizacji pozarządowych, które mają podnieść kompetencje ich pracowników, wolontariuszy i działaczy a w efekcie rozwinąć niektóre zdolności organizacyjne [Van Slyke 2007: 157-187; Millesen, Carman, Bies 2010: 8]. Jeszcze jednym przykładem są listy uwierzytelniające, które stosują organizacje pozarządowe w konkursach grantowych w Polsce.

Teoria instytucjonalna zakłada z kolei, że presja wywierana na organizacje pozarządowe w kwestii poprawy zdolności (izomorfizm mimetyczny, normatywny i przymusowy) może skutkować pozytywnie lub nie przynosić konkretnych efektów związanych ze zdolnościami organizacji pozarządowych. Ich działania w celu poprawy zdolności mogą mieć charakter rytuału, który ma pozytywnie wpłynąć na społeczną legitymizację. W takiej sytuacji rozwój zdolności będzie tylko pozorowany, a zaangażowanie zewnętrznych środków w budowanie zdolności może być marnotrawstwem środków [Millesen, Carman, Bies 2010: 8]. Zarówno teoria instytucjonalna, jak i teoria agencji zakładają, że rozwój zdolności jest wywołany zewnętrzną presją środowiska organizacji. Przywódcy i zarządy organizacji działają reaktywnie, próbując zaspokoić oczekiwania darczyńców, kooperantów i innych interesariuszy. Szczególnie interesujące jest spojrzenie z perspektywy instytucjonalnej, która zakłada, że rozwój zdolności jest wynikiem chęci zwiększenia lub uzyskania poparcia społecznego, czyli legitymizacji społecznej, co odzwierciedla tabela 5.

Pomimo prób wyjaśnienia rozwoju zdolności w niektórych koncepcjach i teoriach zarządzania, rozumienie pojęcia zdolności jest różne dla badaczy nauk o zarządzaniu, jak również stosunkowo słabo rozpoznane empirycznie i teore-

tycznie [Christensen, Gazley 2008: 265-266]. Już w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku w literaturze przedmiotu charakterystyczna była konfuzja następujących pojęć: potencjał, zdolność, umiejętność czy kompetencje, ich użycie zresztą nadal bywa zamienne. Warto tutaj zwrócić uwagę na pojęcie, które często uznaje się za tożsame z pojęciem zdolności organizacyjnych. Chodzi o potencjał organizacji – czyli zasób możliwości, mocy i zdolności [Nowy słownik poprawnej polszczyzny 2002: 722].

Tab. 5. Kształtowanie zdolności w świetle wybranych teorii zarządzania

	Zarządzanie strategiczne	Teoria zależności od zasobów	Teoria agencji	Teoria instytucjonalna
Bodziec na poprawę zdolności	wewnętrzny, proaktywny	wewnętrzny, proaktywny	zewewnętrzny, reaktywny	zewewnętrzny, reaktywny
Wynik	osiągnięcie misji	wejście w posiadanie zasobów	zaspokojenie oczekiwań interesariuszy (donatorów i kooperantów)	osiągnięcie poparcia społecznego
Rodzaj zdolności	adaptacyjne	przywódcze	techniczne, organizacyjne	techniczne, organizacyjne

Zródło: opracowane na podstawie: Millesen, Carman, Bies [2010].

Pojęcie potencjału organizacji pojawia się zarówno w literaturze naukowej, jak i w praktyce zarządzania. Wskazuje się na potencjał organizacji, potencjał pracy, potencjał społeczności lokalnych czy potencjał rozwojowy organizacji. Określenie potencjału organizacji pozarządowej czy szerszej potencjału trzeciego sektora pojawia się najczęściej w opisie zdolności organizacji pozarządowych do podejmowania zadań publicznych czy współuczestniczenia w tworzeniu lokalnych polityk publicznych. W Polsce prowadzi się badania w tym zakresie dla potrzeb władz regionalnych czy dużych miast, w celu określenia możliwości wypełniania przez organizacje określonych zadań i funkcji, zwłaszcza realizowanych we współpracy z organizacjami publicznymi [Potencjał małopolskich organizacji 2011 cz. I, cz. II]. Pytania o potencjał organizacji pojawiają się w kontekście pozwalającym na współodpowiedzialność w procesach tworzenia kultury *local governance*, rozumianej jako zarządzanie publiczne na poziomie lokalnym z udziałem partnerów z sektora pozarządowego i publicznego. Zdarza się także używanie go do opisu dokonywania zmian w społecznościach lokalnych czy rozwoju ekonomii społecznej [Kaźmierczak, Hernik 2008; Bogacz-Wojtanowska 2009c]. Podejmowanie współpracy, w szczególności z organizacjami publicznymi, zwłaszcza w obszarze realizacji zadań publicznych wymaga określonego poziomu zdolności organizacji pozarządowych, by zmierzyć się

z usługą publiczną. Z drugiej strony, wśród praktycznych rozważań zwraca się uwagę na różnice w potencjale organizacji pozarządowych i publicznych, co może utrudniać współdziałanie. Stąd też można zauważyć, że kwestia potencjału organizacyjnego w praktyce jest ściśle związana z pojęciem współdziałania sektorów. Należy jednak stwierdzić, że pojęcie zdolności jest bardziej precyzyjne, przydatne dla nauk społecznych i humanistycznych – termin potencjał ma raczej charakter publicystyczny i praktyczny, jak również odnosi się do urządzeń i maszyn, często także używa się go w fizyce. Potencjał można także rozumieć jako ogół i komplet wszystkich zdolności organizacyjnych, podobnie jak T. Franks [1999]. Podsumowując, różnice pomiędzy pojęciami zdolność i potencjał są nieznaczne i w przypadku opisu zdolności lokalnych wspólnot samorządowych, regionów, krajów użycie terminu potencjał może być właściwe.

Z kolei pojęcie kompetencji odnosi się w teorii prakseologicznej do cech jednostek lub organizacji, oznaczających sprawność działania [Pszczółowski 1978: 99]. Kompetencje w węższym i tradycyjnym ujęciu rozumie się jako posiadanie formalnego prawa do zajmowania się określonymi sprawami i podejmowania decyzji w imieniu organizacji, co zasadniczo odróżnia je od kwalifikacji [Oleksyn 2006: 17-19]. W tym rozumieniu można mówić o kompetencjach, a nie zdolnościach zarządu organizacji pozarządowych do podejmowania decyzji finansowych. W szerszym ujęciu kompetencje to ogół cech jednostek, które używane i rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiągania strategicznych zamierzeń przedsiębiorstwa, przy czym, jak zauważa T. Oleksyn [2002: 19], można je odnosić zarówno do pracowników organizacji, jak całej organizacji. Jednocześnie zauważa, że pojęcie kompetencji zbliża się znaczeniowo do pojęcia kapitału ludzkiego. Dlatego też w świetle powyżej zdefiniowanych zdolności organizacji pozarządowych, odnoszących się do wszystkich aspektów jej funkcjonowania, nie można raczej kompetencji utożsamiać ze zdolnościami organizacji – te pierwsze odnoszą się głównie do ludzi w organizacji, te drugie do całego systemu jej funkcjonowania.

Przykładów na konfuzję pojęć można w literaturze przedmiotu odnaleźć więcej. Inaczej kompetencje są postrzegane przez twórców koncepcji kluczowych kompetencji (*core competencies*) przedsiębiorstwa C. K. Prahalada i G. Hamela [1990], którzy odróżniają zdolności od kompetencji, z kolei P. Doyle [2003: 110] utożsamia oba pojęcia, uznając te ostatnie za wyjątkowe zdolności pozwalające przedsiębiorstwu podwyższać wartość w oczach klientów, wchodzić na nowe rynki. Dodaje, że są możliwe do osiągnięcia tylko przez nieliczne firmy, dlatego że wyjątkowe zdolności, czyli kluczowe kompetencje, są rzadko zastępowane i nieczęsto posiadają substytuty w innych przedsiębiorstwach. W literaturze wywodzącej się z rozpoznania kluczowych kompetencji są one uznawane za trwalsze niż zdolności. W niniejszym opracowaniu konsekwentnie zastosowano

wano pojęcie zdolności jako łączące wszystkie zasoby organizacji. Uznano natomiast, że kompetencje odnoszą się do ludzi i wiedzy w organizacji. Dodatkowo pojęcie zdolności jest bardziej przydatne do opisu sytuacji organizacji pozarządowych. Jeśli bowiem myślimy o kluczowych kompetencjach jako sposobie budowania przewagi konkurencyjnej, nie przystaje to do trzeciego sektora jako całości. Organizacje pozarządowe mogą ze sobą konkurować o zasoby, lecz ich logika działania zakłada raczej wypełnianie luk, świadczenie usług czy wreszcie budowanie wspólnego dobra. Konkurencyjność w sferze wypełniania potrzeb społecznych nie ma raczej zastosowania w przypadku trzeciego sektora. Owszem organizacje pozarządowe mogą konkurować ze sobą o zasoby, ale rzadko taka sytuacja ma miejsce w kwestii produktu lub usługi, którą świadczą. Trudno bowiem konkurować w sytuacji, gdy świadczy się usługi bezpłatnie, jak również w sytuacji nieograniczoności niektórych potrzeb. W polskim trzecim sektorze sytuację komplikuje nieco wprowadzenie tzw. odpłatnej działalności pożytku publicznego, czyli możliwości pobierania opłat za usługi, które pokrywają koszty jej realizacji. W takiej sytuacji organizacja pozarządowa powinna rozpoznać, czy są to usługi komplementarne świadczone za darmo przez inne organizacje.

Podsumowując, zdolności organizacji pozarządowych to specyficzne umiejętności organizacji pozarządowych, które pozwalają zrealizować wyznaczone misje i cele, jak również wypełniać funkcje przypisane im w społeczeństwie. Należy je rozumieć jako umiejętności pozyskiwania, rozwoju, alokowania zasobów, jak również jako zestaw cech i procesów organizacyjnych, które są uruchamiane dla osiągnięcia celów. Prócz zasobów pozyskiwanych przez organizację pozarządową, istotne dla kształtowania i korzystania ze zdolności są: przywództwo, sieci współpracy, zaangażowani ludzie w organizacji oraz kontakt z klientami zewnętrznymi.

3.3. Rodzaje zdolności organizacyjnych

Wybór i ocenę zdolności organizacji pozarządowych należy rozpocząć od charakterystyki jednostek zaangażowanych w działania organizacji, których status i funkcje w trzecim sektorze są niepodważalne. Dotyczy to głównie wszystkich form zrzeszeniowych trzeciego sektora, gdzie kluczem ich powstania jest możliwość zrzeszenia się, uznawana w demokratycznych krajach za podstawową wolność i chroniona przepisami prawnymi, na przykład w Polsce – konstytucją. Jednocześnie żadne zrzeszenie nie powstanie bez woli i zaangażowania ludzi. Przepisy prawne umożliwiają, ale nie zmuszają obywateli do zrzeszenia się. Nie sposób wyobrazić sobie działania Ochotniczej Straży Pożarnej w Polsce, która posiada bojowy sprzęt czy remizę strażacką, ale nie ma aktyw-

nych członków stawiających się na wezwanie w każdej sytuacji zagrożenia pożarem. Stąd w opisie członków organizacji pojawia się słowo zaangażowanie – kluczowe dla charakterystyki wszelkich typów zrzeszeń.

Zdolności ludzkie organizacji pozarządowej należy rozumieć jako ogół cech i własności poszczególnych osób zaangażowanych w działania lub pracujących w organizacjach pozarządowych, decydujący o jego obecnej i przyszłej możliwości realizacji celów. Stąd można nazwać je także zdolnościami społecznymi organizacji, traktowanymi jako pewien zbiór indywidualnych zdolności zaangażowanych w aktywność organizacji osób.

Prócz ilościowych wskaźników oceny zdolności społecznych organizacji pozarządowych, takich jak liczba zaangażowanych członków, pracowników i wolontariuszy oraz poziom ich fluktuacji, można zdolności charakteryzować i oceniać poprzez takie cechy i własności jak: wiedza, umiejętności praktyczne, predyspozycje, motywacja i zaangażowanie do pracy czy aktywnego działania na rzecz organizacji [Gableta 1998: 9-18; Hall i in. 2003]. Zdolności ludzi w organizacji pozarządowej należy także rozpatrywać w czasie i łączyć z jego odniesieniem do teraźniejszości i przyszłości. Dbanie o trwałość i ciągłość funkcjonowania członków oraz wolontariuszy jest niesłychanie ważnym aspektem działalności zrzeszeń. Zmiany w sposobie życia, zakładanie rodzin i praca zarobkowa członków mogą w sposób istotny wpływać na aktywność w stowarzyszeniu, stąd ciągłe dbanie o napływ nowych członków jest umiejętnością, która urasta do jednej z najważniejszych w organizacjach pozarządowych typu zrzeszeniowego. Istotną rolę odgrywa także umiejętność przygotowania, przeprowadzenia i akceptacji zmian realizacji celów misji organizacji w czasie.

Współcześni badacze zwracają uwagę na takie składniki cech i własności zdolności ludzkich jak: kreatywność, umiejętność współdziałania, samodzielność, przejawianie inicjatywy i zaangażowanie [Pocztowski 1993: 7-24]. W celu określenia zdolności organizacji w tym zakresie, przyjmuje się składniki uwzględniające trendy zmian w założonym okresie:

- liczba członków (w zależności od formy organizacyjnej),
- liczba wolontariuszy,
- liczba pracowników,
- poziom i przyczyny fluktuacji ludzi (mierzona np. liczba wolontariuszy, pracowników czy członków organizacji, którzy w ciągu ostatniego roku dołączyli lub odeszli),
- formy zatrudnienia pracowników (umowy o pracę, umowy cywilnoprawne).

W ramach charakterystyki cech zdolności społecznych należy także wyróżnić:

- określenie poziomu rzeczywistego zaangażowania i aktywności członków i wolontariuszy,
- określenie cech i wiedzy członków organizacji (np. kryteria: eksperci, pasjonaci, użytkownicy usług),
- identyfikację różnic oraz poziomu kompetencji i umiejętności,
- poziom wykształcenia, wiek i inne cechy pracowników i wolontariuszy organizacji.

Warto zauważyć, że badania pokazują stosunkowo słabe umiejętności i kompetencje członków stowarzyszeń w obszarze zarządzania organizacją pozarządową, na przykład rzadko przychodzą do organizacji ludzie z doświadczeniem w kierowaniu ludźmi i zarządzaniu działalnością operacyjną organizacji [Sharpe 2006; Bogacz-Wojtanowska 2006a, 2011a, 2011c], co może w istotny sposób wpływać na zdolności organizacyjne czy absorpcyjne. Stąd na przykład w Polsce często bardzo oczekiwani są członkowie z kompetencjami w zakresie fundraisingu, rachunkowości organizacji, marketingu, technologii informacyjnych. Istotni są także eksperci w zakresie głównych celów organizacji – lekarze w stowarzyszeniach pomagających chorym, artyści w stowarzyszeniach kulturalnych czy politycy społeczni w fundacjach pomocowych. Aktywność takich ludzi pozwala znacznie wzmocnić i rozwijać nie tylko cały zespół, ale także inne zdolności. Bardzo istotne jest także planowanie, kształtowanie i dobór przyszłych zdolności ludzi organizacji jako kluczowego elementu ich zmiany i rozwoju. W jej ramach organizacje powinny określać potrzeby przyszłego zatrudnienia i angażowania wolontariuszy, docelowej liczby członków organizacji, źródeł i sposobów ich rekrutacji oraz przede wszystkim określić pożądane cechy i własności jednostek angażowanych w przyszłe działania organizacji. W analizie tego obszaru zdolności organizacji pozarządowej warto także zwrócić uwagę na definiowanie określonych potrzeb, przykładowo osób z doświadczeniem w pozyskiwaniu środków finansowych czy znajomością rachunkowości. Strategia rozwoju zdolności społecznych, nawet nieformalna, może być powiązana z misją i celami organizacji. Dotyczyć powinna zarówno członków w zrzeszeniach, jak też wolontariuszy i pracowników. Przykładowo te podmioty, które w swoich celach zakładają wspieranie osób niepełnosprawnych, powinny uwzględniać angażowanie tej grupy w działania organizacji. Stowarzyszenia chcące się rozwijać i zwiększać skalę działania powinny rozważać angażowanie ekspertów. Innymi słowy, w ramach analizy zdolności społecznych w organizacji należy skupić się na:

- określeniu pożądanych cech członków organizacji (według kryteriów: eksperci, pasjonaci, użytkownicy usług),

- określeniu pożądanego profilu wolontariusza i pracownika lub konkretnych oczekiwanych grup (według potrzebnych kryteriów m.in.: wiek, płeć, wykształcenie, motywacja, poziom zaangażowania).

W analizie przyszłych zdolności społecznych konieczne jest skupienie nie tylko na ilościowych ich składnikach, takich jak liczba wolontariuszy w przyszłości czy liczba członków, lecz także jakościowych, np. określenie barier w rozwoju kompetencji indywidualnych.

Istotną rolę odgrywa także kwestia powiązania zdolności ludzi w organizacji z innymi zdolnościami organizacji – w szczególności finansowymi, absorpcyjnymi czy innowacyjnymi. Zostały one opisane w kolejnym rozdziale.

Badania prowadzone na świecie wskazują na kilka kluczowych problemów związanych z kształtowaniem zdolności ludzi w organizacjach pozarządowych, traktowanych w sposób kolektywny, czyli jako zdolności społeczne organizacji. Przede wszystkim zwraca się uwagę na [Hall i in. 2003]:

- problemy z pozyskaniem wolontariuszy – wynikające ze zmienności otoczenia (zmiana oczekiwań i wartości potencjalnych wolontariuszy),
- potrzeby związane z kształtowaniem strategii dotyczącej kierowania wolontariuszami (zadania dostosowane do kompetencji, motywacji ochotników),
- wpływ atrakcyjności misji i celów na napływ wolontariuszy i w efekcie na wszystkich zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji,
- napięcia pomiędzy wolontariuszami, członkami i pracownikami organizacji,
- trening kompetencji wolontariuszy dla potrzeb indywidualnych i organizacji,
- brak zasobów finansowych koniecznych do zatrudnienia pracowników z oczekiwanymi kompetencjami i kwalifikacjami.

Drugi niezmiernie ważny rodzaj zdolności organizacji trzeciego sektora dotyczy zdolności finansowej lub ekonomicznej organizacji. Można tę zdolność nazywać także kondycją finansową i majątkową organizacji pozarządowych. Zdolność finansowa bezpośrednio zależy od zasobów pozyskiwanych z otoczenia. Zasoby finansowe są wykorzystywane do realizacji misji i celów organizacji, jest to jej kapitał finansowy i generowane nadwyżki. Środki te są niezbędne do funkcjonowania (choćby niewielkie), służą finansowaniu działalności bieżącej a także rozwojowi. Zalicza się do nich gotówkę w kasie i pieniądze na rachunkach bankowych, zaciągnięte kredyty, papiery wartościowe. Posiadanie określonych zasobów finansowych jest świadectwem wiarygodności organizacji [Kozuch 2007: 54], choć należy pamiętać, że w przypadku organizacji pozarządowych nie są one głównym elementem takiej oceny. W ramach analizy zdolno-

ści ekonomicznej należy skupić się także na zasobach rzeczowych organizacji, wykorzystywanych technologiach (rzadziej), posiadanych nieruchomościach, maszynach czy urządzeniach. Należy zauważyć, że dla fundacji kwestia zdolności finansowych jest istotniejsza niż dla stowarzyszeń, co wynika z podstawowej logiki działania i korzystania z kapitału fundatora, który należy pomnażać dla umożliwienia realizacji celów statutowych.

Zdolność finansowa organizacji pozarządowej to umiejętność pozyskania finansowych i materialnych zasobów, jak również ich skutecznej alokacji w organizacji, a także umiejętność zarządzania finansami organizacji dla osiągnięcia celów [Hall i in. 2003]. Innymi słowy na zdolność finansową składają się trzy komponenty:

- zdolność do generowania przychodów organizacji,
- zarządzanie zasobami finansowymi i materialnymi,
- odpowiedzialność organizacji w stosunku do członków organizacji i otoczenia oraz satysfakcja interesariuszy w obszarze zarządzania finansami.

Istotne dla oceny zdolności są także kompetencje do pozyskiwania środków (*fundraising*) i kwalifikacje do zarządzania finansami [Misener, Doherty 2009: 462]. Warto zauważyć, że dla stabilności zdolności finansowej organizacji istotne są te pierwsze kompetencje, gdyż zarówno w Polsce, jak i w krajach o bardziej rozwiniętym trzecim sektorze, finansowanie aktywności organizacji ma charakter bardziej projektowy niż ogólnoorganizacyjny. Oznacza to finansowanie konkretnych projektów, a nie całej organizacji.

W obszarze zdolności finansowych organizacji trzeciego sektora należy skoncentrować się przede wszystkim na twardych mierzalnych wskaźnikach, ilościowych danych i tych elementach działania organizacji, które mają wydzźwięk ekonomiczny (np. liczenie dochodów, kosztów, składników majątku trwałego). Kluczowy element oceny zdolności finansowej każdej organizacji pozarządowej stanowi bilans i plan finansowy organizacji (budżet). Na podstawie sporządzonego bilansu organizacja pozarządowa może dokonywać analizy swoich zdolności finansowych poprzez określenie [Bogacz-Wojtanowska 2009c]:

- wskaźników płynności,
- struktury majątku organizacji (w tym udziału majątku trwałego i obrotowego),
- struktury majątku trwałego (w tym: wartości materialnych i prawnych, rzeczowych elementów majątku trwałego, czyli nieruchomości, praw wieczystego użytkowania, środków transportu, maszyn, urządzeń itp.),

- struktury majątku obrotowego organizacji (w tym zapasów, należności o charakterze krótkoterminowym, gotówki, środków pieniężnych na rachunkach bankowych, bonów pieniężnych, akcji, obligacji, bonów skarbowych),
- kapitału własnego i zobowiązań organizacji (jako elementów pasywnej strony bilansu),
- zobowiązań organizacji (w podziale na krótko- i długoterminowe).

Kolejnym instrumentem przydatnym w ocenie zdolności finansowej organizacji jest budżet albo plan finansowy organizacji. Aby uchwycić interesujące trendy, można dane analizować co najmniej za trzyletni okres działania organizacji. Można dzięki temu dostrzec, jak kształtuje się struktura i wielkość przychodów, wydatków a następnie zobaczyć je w perspektywie minionych lat, np. niezagospodarowane źródła przychodów stopniowo się wyczerpujące czy rozwijające. Wnikliwe prześledzenie wydatków pozwala wykazać ich skalę w organizacji, z podziałem na cele administracyjne oraz statutowe, wielkości przychodów zwrotnych oraz wielkość środków pochodzących z budżetu UE. Szczegółowa analiza planów opracowywanych i realizowanych przez lata pozwala na określenie mocnych i słabych źródeł finansowania, co – skorelowane z analizą barier i ograniczeń w ich pozyskiwaniu – może pozwolić na określenie pozycji finansowej i organizacyjnej. Oczywiście, im bardziej złożony plan finansowy, im większe przychody organizacji, tym istotniejsze dla kształtowania zdolności finansowej są powyższe zasady. Dla małych organizacji z niewielkimi budżetami, działających głównie dla dobra swych członków, kwestie zarządzania finansami nie muszą mieć istotnego znaczenia, poza jawnością przychodów i wydatków dla członków i wolontariuszy organizacji. Badania D. Smitha dowodzą, że małe, lokalne obywatelskie stowarzyszenia działają w małej finansowej skali – mają niskie roczne przychody, które opierają się głównie na członkowskich opłatach i składkach, uzyskują niewielkie wsparcie od organizacji publicznych, które częściej wspierają te organizacje, które dysponują wkładem własnym i realizują usługi społeczne [Sharpe 2007: 388-389]. Rzadko też posiadają własne siedziby – często korzystają z pomieszczeń udostępnianych przez organizacje publiczne czy pozarządowe, zwykle wynajmowane za darmo lub po kosztach.

W ramach charakterystyki zdolności finansowej organizacji należy w szczególności zwrócić uwagę na istotny element wpływający na możliwość finansowego rozwoju organizacji, czyli przejrzystość i odpowiedzialność organizacji. Jest to o tyle istotne, że finanse i ich przejrzystość w organizacji pozarządowej budzą nie tylko zainteresowanie tych, którzy przekazują środki, ale także obserwatorów organizacji, którzy nie są bezpośrednio beneficjentami jej aktywności.

Finanse trzeciego sektora to języczek u wagi opinii publicznej – ujawniane na świecie i w Polsce skandale finansowe organizacji budzą najwięcej emocji i kontrowersji w społeczeństwie, przyczyniając się do spadku zaufania do całego trzeciego sektora. Warto dodać także, że organizacje pozarządowe żywo interesują się kwestią jawności i odpowiedzialności, czego dowodem na przykład w Polsce jest popieranie przez organizacje pozarządowe zaostreżenia przepisów i wprowadzenia konsekwencji dla organizacji pożytku publicznego, które z kwestii jawności i sprawozdawczości się nie wywiązują.

W tym obszarze organizacje pozarządowe, które próbują się mierzyć z odpowiedzialnością w sposób świadomy, zwracają uwagę na konieczność:

- otwartości w zakresie udostępniania sprawozdań oraz planów finansowych wszystkim zainteresowanym interesariuszom i społeczności, w której działa organizacja,
- terminowości sprawozdań wymaganych prawem (w Polsce np. do Krajowego Rejestru Sądowego czy właściwych ministerstw),
- upowszechniania informacji o przychodach i wydatkach,
- informowania społeczeństwa, a w szczególności fundatorów działań i kooperantów organizacji o sposobach wydatkowania środków finansowych,
- wprowadzania odpowiednich procedur finansowych i metod zarządzania finansami w organizacjach operujących znacznymi budżetami,
- udostępniania wyników audytów finansowych, przeprowadzanych na zlecenie organizacji, jak również wykonywanych na zlecenie instytucji finansujących projekty w organizacji.

Kształtowanie zdolności finansowej w dużej mierze zależy od przejrzystości działania i odpowiedzialności organizacji. Udostępnianie wszelkich informacji, zwłaszcza finansowych, pozwala fundatorom oraz współpracującym organizacjom na potwierdzanie lub negowanie wyobrażeń i sądów o działaniach organizacji. Pozwala na wyjaśnianie nieporozumień i niejasności w działaniach, a w efekcie na utrzymanie fundatorów i współdziałania opartego na wymianie zasobów. Ukrywanie tych informacji może w znacznym stopniu przyczynić się do obniżenia zdolności finansowej organizacji.

Kształtując zdolności finansowe, organizacje pozarządowe muszą wyjść naprzeciw:

- wspomnianemu wyżej częstszemu finansowaniu projektów, a nie całej organizacji, co utrudnia konstrukcję budżetu i planowanie przychodów i wydatków,
- kłopotom z dostępem do zasobów materialnych, co oznacza konieczność pozyskiwania używanych komputerów, drukarek czy wyposażenia,

- problemom z tworzeniem wieloletnich planów finansowych,
- zmianom w otoczeniu, które mogą zmniejszyć lub zwiększyć finansowanie działań organizacji.

W zagranicznej literaturze przedmiotu jedną z kluczowych zdolności organizacji pozarządowych jest zdolność adaptacyjna i analityczna. Najczęściej rozumie się ją jako umiejętność monitorowania, szacowania i odpowiadania na wewnętrzne i środowiskowe wyzwania [Connolly, York 2003: 20]. Wyróżnienie tej zdolności badacze uzasadniają tym, że otoczenie organizacji pozarządowych jest niezwykle zmienne na skutek globalizacji, zwiększenia dostępu do informacji, niestabilności politycznej i ekonomicznej [Sorgenfrei, Wrigley 2005: 6-7]. Zdolności adaptacyjne i analityczne organizacji pozarządowych wiążą się w szczególności z takimi procesami jak: pozyskiwanie wiedzy i informacji z otoczenia, planowanie strategiczne, innowacje, współpraca i tworzenie partnerstw [Sussman 2003]. W niniejszym opracowaniu uznano jednakże, że należy poszczególnie zdolności wydzielić. Można więc uznać, że zdolności adaptacyjne i analityczne obejmują zdolności absorpcyjne, innowacyjne, współpracy, jak również częściowo zdolności zarządcze.

Kolejny typ zdolności organizacyjnych ma bardzo istotne znaczenie dla organizacji, na równi ze zdolnościami finansowymi. Chodzi tutaj o zdolności zarządcze, które w literaturze przedmiotu odnoszą się także do zdolności organizacyjnych, strukturalnych czy technicznych [Hall i in. 2003]. Zdolności zarządcze należy uznać jako takie, które łączą ze sobą inne zdolności – nie łączą się bezpośrednio z konkretnymi zasobami organizacji, ale je w odpowiedni dla organizacji sposób wykorzystują, przetwarzają i zamieniają na rezultaty. Wykorzystywane zdolności zarządcze stanowią o jakości zarządzania organizacją pozarządową, czyli o przetrwaniu, sukcesie lub porażce. Można powiedzieć, że dla większości współczesnych organizacji pozarządowych jakość zarządzania i kształtowanie zdolności zarządczych może być warunkiem przetrwania. Wydaje się to o tyle ważne, że ciekawy pomysł, ludzkie potrzeby, zaangażowanie członków, społeczne i instytucjonalne poparcie mogą nie wystarczyć, gdy zarządzający nie będą potrafili dobrze zaplanować działalności, stworzyć odpowiednich struktur, realizować usług czy dostarczać produktów satysfakcjonujących klientów. Jak zauważają A. Koźmiński i D. Jemielniak [2011], na skutek braku wiedzy w dziedzinie zarządzania upada wiele wartościowych inicjatyw i organizacji, które świadczą potrzebne i wartościowe usługi, jak również zatrudniają pracowników. Inne, w tym samym czasie, w podobnych warunkach i obszarach działania, rozwijają się i rozkwitają. Tym, co decyduje o powodzeniu wielu organizacji, jest jakość zarządzania, czyli posiadanie wysokiego poziomu zdolności zarządczych. Zdolności zarządcze organizacji pozarządowej najbardziej ogólnie

można określić jako umiejętności wyznaczania konkretnych, mierzalnych i osiągalnych celów, jak również umiejętność zarządzania organizacją dla ich skutecznej realizacji.

Prezentowane tutaj podejście do zdolności zarządczych organizacji zakłada ich wyróżnienie na tle zdolności przywódczych, absorpcyjnych, finansowych czy legitymizacyjnych. Można bowiem uznać, że wszystkie wyróżnione wyżej zdolności organizacyjne związane są z zarządzaniem organizacją pozarządową. Przyjęte tutaj węższe ujęcie wynika z kilku założeń. Przede wszystkim z heterogeniczności trzeciego sektora, który obejmuje zróżnicowane spektrum organizacji, od półformalnych klubów po pozarządowe międzynarodowe quasi-korporacje, mające prawny status pozarządowy. Po drugie niektóre zdolności mają istotniejsze znaczenie dla organizacji pozarządowych z perspektywy realizowanych przez nie funkcji, dlatego ich wyróżnienie jest zasadne. Po trzecie wreszcie – ich wyróżnienie nie ma charakteru wyłącznego – poszczególne wyróżnione zdolności przenikają się, łączą i są od siebie zależne, co opisano szerzej w następnym rozdziale monografii.

Na zdolności zarządcze (w węższym ujęciu) składa się kilka umiejętności, które może posiadać organizacja pozarządowa.

Pierwsza z nich to umiejętność planowania działalności organizacji, wyrażająca się w tworzeniu planów, programów, projektów i propozycji przyszłej aktywności. Umiejętności te mogą dotyczyć nie tylko przyszłych celów i zadań całej organizacji, skoncentrowanych w planach wieloletnich. Są one jednak rzadkością w polskich organizacjach pozarządowych, co tłumaczone jest przez ich liderów niestabilnością otoczenia i niemożnością tworzenia planów na dłużej niż rok [Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Zdarza się także tworzenie planów na życzenie różnych instytucji – na przykład wynikające z chęci pozyskania środków finansowych z instytucji publicznych, które oczekują długoterminowych planów organizacji. Mogą dotyczyć także tworzenia projektów, które chce wdrożyć organizacja i stara się pozyskać na nie środki finansowe. Organizacje w takich sytuacjach powinny umieć wskazać cele projektu, zaplanować konkretne działania, przydzielić do nich zasoby, jak również określić przyszłe rezultaty. Wbrew pozorom nie jest to powszechna umiejętność, na co wskazują na przykład badania polskiego trzeciego sektora. Małe organizacje (pod względem wielkości rocznego budżetu) rzadziej aplikują o środki Unii Europejskiej i jeszcze rzadziej je otrzymują. Z kolei duże organizacje mają dwukrotnie większe szanse na wygranie projektu w każdym konkursie [Herbst, Przewłocka 2011: 96-97]. Poziom umiejętności polskich organizacji pozarządowych w tym zakresie stopniowo się poprawia – na początku XXI wieku tylko nieliczne organizacje posiadały zdolności do pozyskiwania środków z Unii Europejskiej, co ujawniało

się w aplikowaniu po środki przedakcesyjne i pierwsze programy UE uruchomione od 2004 roku.

Kolejna umiejętność w zakresie zdolności zarządczych organizacji pozarządowych odnosi się uruchamiania procesów realizacji zadań organizacji – to umiejętność codziennej działalności operacyjnej (z wykorzystaniem posiadanej przez organizacje technologii). Działalność operacyjna w organizacji pozarządowej zależy od jej celów – może to być realizacja usług dla zewnętrznych klientów: opiekuńczych, edukacyjnych, pomocowych, organizacja spotkań członków stowarzyszenia, tworzenie kampanii promujących ideę i główne wartości organizacji. To, jakie operacje wykonuje organizacja, zależy od funkcji i interesów, które reprezentuje. Umiejętności operacyjne mogą przejawiać się w utrzymywaniu stałej siedziby i biura, w liczbie osób korzystających ze wsparcia organizacji oraz świadczyć o tym, że stale coś „dzieje się w organizacji”. Umiejętności operacyjne organizacji przejawiają się w szczególności w stałości i ciągłości działania, bez przerw i czasowych zakłóceń.

Następna z umiejętności dotyczy negocjowania, czyli dochodzenia do wspólnego stanowiska ze stroną o innych lub zbieżnych interesach. W przypadku organizacji rzeczniczych może to być umiejętność operacyjna, gdyż podstawą ich istnienia jest działanie na rzecz jakiejś sprawy. Jest to też umiejętność niezwykle istotna dla zdolności do współpracy, gdyż od niej może zależeć pozycja organizacji w partnerstwie międzysektorowym, w klastrze czy warunki zlecenia zadania publicznego.

I wreszcie ostatnia umiejętność dotyczy monitorowania, ewaluacji i kontroli planów, realizowanych projektów, jak również wprowadzania koniecznych korekt w zaplanowanych cyklach ich realizacji. Umiejętność kontroli dotyczy całości działań organizacji i sprawdzania, czy organizacja realizuje swoje cele, jak również sprawdzania rezultatów realizowanych projektów. Warto tutaj dodać, że i ta umiejętność nie jest powszechna w trzecim sektorze – prowadzone w Polsce badania dowodzą, że dopiero pozyskiwanie środków unijnych spowodowało rozwijanie tej umiejętności w organizacjach, przynajmniej na poziomie wystarczającym do realizacji projektów [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Umiejętność monitorowania i kontroli jest także wymuszana instytucjonalnie przez konieczność corocznego sprawozdania z własnej działalności – w Polsce jest to obowiązek:

- wykonania sprawozdania merytorycznego i finansowego dla organizacji pożytku publicznego, złożenia do ministra ds. zabezpieczenia społecznego oraz publikacja na internetowej stronie sprawozdań – niedopilnowanie skutkuje automatycznym skreśleniem z listy organizacji pożytku publicznego,

- wykonania sprawozdania merytorycznego i finansowego przez fundacje i złożenie do właściwego ministra (wskazanego w statucie),
- złożenia zeznania podatkowego do Urzędu Skarbowego,
- złożenia dorocznego sprawozdania finansowego do Krajowego Rejestru Sądowego, gdy organizacja prowadzi działalność gospodarczą.

Niektóre organizacje uznają udostępnianie własnych sprawozdań za dobry obyczaj, który powinien dominować w trzecim sektorze. Jednocześnie dla wielu stowarzyszeń, które nie korzystają ze środków zewnętrznych, działających na terenie jednej miejscowości, zrzeszających znajomych i przyjaciół wszystkie prawne obowiązki mogą być ciężarem. Stąd często w Polsce na obszarach wiejskich mała liczba organizacji pozarządowych, za to wiele nieformalnych, ale aktywnych zrzeszeń, działających przy jednej, formalnie zarejestrowanej organizacji. Stąd znów pojawia się postulat zmiany prawa w Polsce, gdyż obowiązujące zapisy nie tyle utrudniają działalność, ale zniechęcają tych, którzy chcą prowadzić tradycyjną działalność w ramach zrzeszeń – wzajemną pomoc, spotkania w ramach zainteresowań i hobby. Stąd powinna pojawić się propozycja usprawnień, minimalnej i uproszczonej sprawozdawczości dla tych organizacji, które nie chcą korzystać ze środków zewnętrznych, opierają się tylko na pracy nieodpłatnej swoich członków oraz nie prowadzą działalności gospodarczej, ale chcą posiadać formalny status, konieczny na przykład do reprezentowania społeczności lokalnej. Jest to o tyle istotne, że małe stowarzyszenia spełniają niezwykle istotną funkcję społeczną, czego dowodzono w poprzednich podrozdziałach.

W przypadku organizacji pozarządowych warto podkreślić także kilka istotnych umiejętności, które mogą składać się na zdolności zarządcze. Chodzi tutaj głównie o umiejętności organizacji związane z jej celami, które są podstawą funkcjonowania każdej organizacji pozarządowej. Wokół realizacji zadań toczy się życie organizacji. Można tutaj wyróżnić następujące przydatne umiejętności:

- umiejscowienia kluczowych obszarów (pól) działania organizacji i oceny na tle innych organizacji sektora,
- charakterystyki podstawowych celów i form działania (wynikającej ze statutu i z praktyki).

W ramach poznania zdolności można badać pokrycie przez działalność organizacji różnych pól aktywności, często skorelowanych z aktywnością sektora publicznego, jak również niedostateczne zaangażowanie trzeciego sektora w niektóre obszary współczesnego życia społeczno-gospodarczego. Organizacje w tym obszarze analizy zdolności mogą identyfikować także swoją niszę aktywności, gdzie w dużej mierze są monopolistami na rynku usług organizacji trzeciego sektora. Mogą dzięki temu przy niewielkich nakładach korzystać z różnych zasobów otoczenia.

Niezmiernie istotna dla każdej organizacji pozarządowej jest zdolność współpracy, którą można nazwać także zdolnością kooperacyjną. B. Kożuch [2011] podkreśla, że jest to atrybut każdej organizacji, przy czym poziom tych zdolności może być zróżnicowany. Zauważa ona, że zdolność ta pozwala na skuteczniejsze i bardziej ekonomiczne osiągnięcie celów. Zauważa także, że należy wyróżnić indywidualną i organizacyjną zdolność współpracy. Wprowadza także pojęcie przewagi kooperacyjnej organizacji, jako sposobu sprawniejszego i skuteczniejszego realizowania celów, która wynika z posiadania zdolności kooperacyjnych.

Podejście atrybutywne do zdolności współpracy organizacji zdaniem B. Kożuch [2011: 121-123] oznacza, że indywidualne zdolności kooperacyjne ludzi w organizacji a także procesy zachodzące w organizacji, kompetencje organizacyjne i kultura składają się na zdolność do współdziałania. Z kolei O. Schilke [2007] zauważa pięć wymiarów zdolności tworzenia aliansów, uznając je za zdolności o charakterze dynamicznym, przy czym odnosi się głównie do przedsiębiorstw. Są to:

- koordynacja działań w organizacji,
- portfolio aliansów,
- uczenie się organizacji,
- proaktywność we współpracy,
- adaptacja aliansu.

W przypadku organizacji pozarządowych zdolność współpracy oznacza przede wszystkim umiejętność nawiązywania relacji z innymi organizacjami i posiadanie pozytywnego nastawienia do współdziałania, co wynika z przeświadczenia, że łatwiej osiągać cele, nawiązując relacje z innymi organizacjami. To powszechne przeświadczenie może wynikać nie tyle z zapisów statutowych (choć oczywiście także statuty mogą zawierać zapisy o nieodzowności współpracy), ale w dużej mierze opiera się na ukształtowanej kulturze organizacyjnej, w którą została wbudowana gotowość do współpracy. Można wyróżnić następujące komponenty, umiejętności, cechy organizacji pozarządowych, które połączone tworzą synergiczną własność organizacji, nazywaną tutaj zdolnością współpracy:

- wspólne lub komplementarne z interesariuszami misje i cele organizacyjne,
- realizację kluczowych procesów w organizacji z uwzględnieniem procesów współdziałania, w zależności od tego, czy współdziałanie dotyczy kluczowych obszarów aktywności organizacji, czy mniej istotnych,
- tożsamość i wizerunek organizacji,
- umiejętność negocjowania,

- sposoby komunikowania się w organizacji,
- umiejętność kształtowania struktur organizacyjnych dopasowanych do współpracy z innymi organizacjami (elastyczne, ułatwiające procesy podejmowania decyzji),
- indywidualne zdolności kooperacyjnych ludzi zaangażowanych w działania organizacji,
- zdolności kooperacyjnych członków zarządu, jak również ich postaw kooperacyjnych (które mogą być kryterium wyboru do władz organizacji pozarządowych).

Istotna dla kształtowania zdolności kooperacyjnych organizacji pozarządowych może być istniejąca w danej społeczności kultura współdziałania, którą polscy badacze uznają za kluczową dla rozwoju relacji pomiędzy sektorem pozarządowym i publicznym [Model współpracy, 2011: 89]. Rozumieją ją jako zestaw ukształtowanych zachowań a także ich rezultatów, które mają charakter trwałe, są podzielane w danej społeczności i przekazywane między jej członkami. Są to bowiem nie tylko instytucje, wartości czy wypracowane sposoby działania, ale także postawy, obyczaje, rytuały, język. Tworzące się w społecznościach o wysokiej kulturze współdziałania organizacje pozarządowe mają niejako wbudowane w swój system funkcjonowania pewien poziom kooperacyjności, gdyż inne zachowania nie są akceptowane przez społeczność, jako sprzeczne z jej kulturą.

W ramach kształtowania zdolności do współpracy organizacji pozarządowych problem może stanowić nie tylko brak indywidualnych zdolności kooperacyjnych jej członków, wolontariuszy czy pracowników. Istotny może być także brak doświadczeń we współpracy, własnych sieci powiązań w środowisku działania organizacji a także brak wiarygodności. Badania P. Connolly'ego i P. Yorcka [2003: 42] zwracają uwagę na to, że brak własnych kontaktów ludzi z organizacjami pozarządowych z sektorem przedsiębiorstw ogranicza ich zdolności do kooperowania z tymi organizacjami. Istotne są także relacje z mediami, które mogą wzmacniać zdolności kooperacyjne organizacji.

Kolejną ważną zdolnością organizacji pozarządowych jest zdolność przywództwa. Jest umiejętnością uznaną przez niektórych badaczy za istotną dla osiągania celów przez organizacje trzeciego sektora, zwłaszcza w przypadku fundacji. Zdolność przywództwa oznacza [Connolly, York 2003: 20]:

- umiejętność inspirowania i motywowania ludzi przez liderów, zarządy i menedżerów organizacji,
- ustawiania priorytetowych zadań,
- podejmowania kluczowych decyzji,

- prezentowania kluczowych osiągnięć w celu zwiększenia atrakcyjności dla zarówno obecnych, jak i przyszłych fundatorów, klientów a także wolontariuszy i członków.

Rozwinięta zdolność przywództwa oznacza skuteczną realizację misji, promowanie osiągnięć organizacji w otoczeniu, co wpływa na możliwość pozyskiwania kluczowych zasobów. Warto zauważyć jednocześnie, że zdolność przywództwa jest, zdaniem zachodnich badaczy, jedną z najsłabszych w organizacjach pozarządowych [Hall i in. 2003]. W Polsce często podkreśla się, że liderzy organizacji pozarządowych przechodzą do sektora publicznego, zostają lokalnymi czy regionalnymi politykami. Z tej perspektywy można uznać, że kształtowanie i trening liderów w organizacjach pozarządowych odbywa się także na potrzeby sektora publicznego czy szerszej instytucji demokratycznych. Należy zauważyć, że organizacje pozarządowe w Polsce próbują w sposób świadomy budować zdolności przywództwa. Na przykład fundacje zapraszają do rad osoby, których kompetencje czy wizerunek mają za zadanie inspirować darczyńców i przyciągać wolontariuszy. W stowarzyszeniach ta praktyka jest rzadsza, natomiast zdarza się przyjmowanie członków honorowych. Można także odnaleźć takie organizacje, które na silnym przywództwie i wizerunku lidera zbudowały inne zdolności organizacyjne.

Zdolność przywództwa organizacji pozarządowej należy także rozumieć jako umiejętność inspirowania, inicjowania i motywowania innych organizacji do podejmowania konkretnych funkcji lub zadań, na przykład tworzenia wartościowych dla wspólnot i społeczności porozumień, sieci, partnerstw. Tego typu zdolności ujawniają się w postaci przyjmowania takich ról jak: lider partnerstwa, jądro klastra, animator sieci współpracy.

Podsumowując, należy uznać, że zdolność przywództwa nie ma charakteru tylko wewnętrznego, ale przekracza granice organizacji, co przejawia się umiejętnościami uruchamiania partycypacji w działaniach organizacji, kształtowania spójnych relacji z lokalnym otoczeniem [Fredericksen, London 2000].

Podobnie jak przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe za coraz istotniejsze dla pełnienia swoich funkcji uznają zdolności absorpcyjne, czyli uczenia się, poszerzania wiedzy i doświadczeń. Można je rozumieć klasycznie, zgodnie z modelem W. Cohena i D. Levinthala [1990], jako umiejętność rozpoznania wartości nowej informacji i wiedzy w otoczeniu, przyswojenie jej oraz zastosowanie w działaniach organizacji, dla sprawniejszego i skuteczniejszego osiągnięcia celów. Istnieją trzy sposoby przyswajania wiedzy, czyli rozwoju zdolności uczenia się przez organizacje – pasywny, aktywny i interakcyjny, a każdy z nich dostarcza różnorodnej wiedzy [Lane, Lubatkin 1998: 462]. Pasywny oznacza przyswajanie wiedzy jawnej i łatwo dostępnej na różnego rodzaju konferencjach, seminariach lub warsztatach, na przykład wiedzy o zarządzaniu pro-

jektami w organizacjach, dziesięć lat temu jeszcze trudno dostępnej. Aktywny sposób polega na zdobyciu wiedzy poprzez *benchmarking* od szczególnych organizacji, które ją posiadają i z którymi organizacje chcą się porównywać. Oba sposoby, pasywny i aktywny, służą pozyskiwaniu wyłącznie wiedzy dostępnej, łatwej do zdobycia, niemającej unikatowego charakteru. Z punktu widzenia organizacji pozarządowych tego typu wiedza może mieć także istotne znaczenie dla osiągnięcia celów, gdyż nie tylko pozwala na ich skuteczną realizację, ale także na zwiększenie zdolności legitymizacyjnej. Adaptacja łatwo dostępnej, ale jednocześnie ciągle dla konkretnej organizacji nowej wiedzy, może być sposobem na potwierdzenie możliwości realizacji misji, wykazania, że jej także można zaufać i powierzyć środki finansowe na realizację przedsięwzięć. Interakcyjny sposób pozyskiwania wiedzy dotyczy wiedzy ukrytej, która nie jest łatwo dostępna dla organizacji trzeciego sektora, ma charakter unikatowy, jest zakorzeniona w społecznym kontekście funkcjonowania organizacji i można ją pozyskać tylko poprzez interakcje [Lane, Lubatkin 1998: 463].

Wiedza pozyskana przez organizację musi zostać przez nią przetworzona – stąd zdolności absorpcyjne nie oznaczają tylko pozyskania wiedzy, ale także umiejętność rozpoznania tej wartościowej dla organizacji, jak również dostosowania pozyskanej wiedzy do potrzeb organizacji. Patrząc szerzej na zdolności absorpcyjne organizacji pozarządowych, dzięki spostrzeżeniom S. Zahry i G. George’a [2002: 189-191] można wyróżnić następujące umiejętności:

- identyfikacji i pozyskania zewnętrznej informacji i wiedzy,
- asymilacji – polegającej na uruchomieniu procesów pozwalających na analizę, interpretację i zrozumienie pozyskanych informacji i wiedzy,
- transformacji – polegającej na rozwoju i poprawie procesów, sposobów działania, dzięki synergicznemu połączeniu istniejącej już w organizacji wiedzy, nowo pozyskanej i zasymilowanej,
- użycie – wykorzystanie wiedzy.

Należy zauważyć, że podobnie jak zdolności kooperacyjne, zdolności absorpcyjne są zależne od indywidualnych zdolności absorpcyjnych ludzi zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji pozarządowych.

Zdolności absorpcyjne organizacji pozarządowych prowadzą do tworzenia ich kapitału intelektualnego. Jest on związany z niematerialnymi zasobami organizacji pozarządowej (wiedza, doświadczenie pracowników, zaufanie klientów, systemy informacyjne, patenty, znaki handlowe, marka itp.), uwarunkowany powiązaniem organizacji z jej klientami i beneficjentami, pozyskaną zewnętrzną wiedzą, doświadczeniem, potrzebami ludzi tworzących organizację. Kapitał intelektualny to całkowity kapitał organizacji odnoszący się do wiedzy w niej zawartej [Kozuch 2007: 70]. Najczęściej dzieli się go na kapitał intelektualny

(stan wiedzy w organizacji) i strukturalny (organizacyjny). Kapitał intelektualny w organizacji może występować jako wiedza i umiejętności ludzi lub w postaci bezosobowej jako dokumenty, które powstały w wyniku ich aktywności. W ramach kapitału intelektualnego, jako wyniku zdolności absorpcyjnych organizacji pozarządowych, można wskazać następujące obszary analizy [Bogacz-Wojtanowska 2009c]:

- realizacja projektów stworzonych przez członków, pracowników czy wolontariuszy,
- charakterystyka zrealizowanych przez organizację wdrożeń, rozumianych tutaj jako modelowe sposoby rozwiązania problemów (np. społecznych) za pomocą projektów,
- charakterystyka przygotowanych ekspertyz, zaproponowanych innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych,
- zgłoszone oferty (np. na realizację zadania publicznego) oraz złożone aplikacje o środki z Unii Europejskiej (w tym takie, które otrzymały wsparcie),
- opis patentów, znaków handlowych, praw autorskich.

W ramach analizy zdolności absorpcyjnych i kapitału intelektualnego organizacji powinny koncentrować się nie tylko na liczbie i charakterystyce zrealizowanych projektów, patentów czy praw autorskich, ale także na ocenie ich skuteczności czy wpływu na rzeczywistość społeczną, która jest domeną działania organizacji pozarządowych.

Komplementarna dla umiejętności absorpcyjnych i innowacyjnych organizacji pozarządowych jest zdolność do dyfuzji swoich rozwiązań do innych organizacji. Nazywa się ją także zdolnością desorpcyjną. W przedsiębiorstwach zdolność ta oznacza najczęściej umiejętność transferu technologii do innych organizacji [Lichtenthaler, Lichtenthaler 2010: 157-159]. W przypadku organizacji pozarządowych zdolność dyfuzji będzie oznaczać identyfikację możliwości przekazania do innej organizacji pomysłów lub wypracowanych sposobów działania na podstawie opracowanej strategii działania oraz wsparcie organizacji otrzymującej i absorbującej pomysły. Organizacja pozarządowa może we własnych strategiach zapisać stopniowe przeprowadzenie zmiany społecznej, wypracować sposób skutecznego rozwiązywania problemów w społeczności lokalnej, wdrożyć sposób na realizację usługi społecznej. Często może korzystać z doświadczeń innych organizacji – sama poddała się dyfuzji, na przykład dzięki zagranicznej organizacji pozarządowej. Zdolność ta jest szczególnie istotna dla organizacji pozarządowych, których cele mają charakter zewnętrzny – czyli takich, które działają dla pożytku publicznego. Podstawą dla tego rodzaju zdolności jest umiejętność przygotowania pomysłu, wdrożenia czy usługi o charakte-

rze replikowalnym, jak również identyfikacja innych organizacji, które potencjalnie zainteresują się wdrożeniem, a także przekazanie i wsparcie odbierającej organizacji. Stąd tego rodzaju zdolność nie ma charakteru powszechnego – z powodu konieczności replikowalności, jak również umiejętności wypracowania wdrożenia czy usługi.

Kolejną zdolnością organizacji pozarządowych jest zdolność innowacji. Niektórzy badacze, jak S. Osborne [1998a], uważają, że nie jest to najistotniejsza zdolność, ale jej posiadanie może znacznie ułatwić rozwój organizacji.

W klasycznym rozumieniu twórca pojęcia innowacji J. Shumpeter, określił innowacje jako wszelkie możliwe zmiany w produkcji i dystrybucji produktów i usług [Gruszecki 2006: 195-196]. Późniejsze definicje innowacji w większości wywodzą się z tegoż ujęcia, zakładają jednak różne spojrzenie na stopień nowości, obszar wdrażania zmian czy efekty dla przedsiębiorstw i rynku [Nowacki 2010]. Koncentrują się wokół odbiorców produktów organizacji, ryzyka i niepewności związanych z adaptacją innowacji oraz wdrożeniem twórczych pomysłów, jak również podkreślają znaczenie innowacji w utrzymywaniu się na rynku [Storoniak-Palczak 2010]. Najczęściej innowacja jest rozumiana jako proces, organizacyjna zdolność oraz nowy produkt [Kimberly, Evanisko 1981]. Warto podkreślić, że większość definicji tego pojęcia odnosi się do zmian w przedsiębiorstwach, rzadziej w organizacjach publicznych i pozarządowych.

Współczesne zainteresowanie innowacjami wynika z postrzegania ich jako źródła ekonomicznego wzrostu, budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, jak również rozwoju usług publicznych [Damanpour, Walker, Avellandela 2009]. Innowacje są uznawane za źródło organizacyjnej zmiany, wzrostu, zwiększenia efektywności zarówno w organizacjach komercyjnych, jak też publicznych i pozarządowych [Damanpour, Sneider 2008].

Istnieje wiele typologii innowacji. Najczęściej wyróżnia się innowacje produktowe i procesowe. Uznaną podział innowacji zaproponowali w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku F. Damanpour [1987] oraz J. R. Kimberly i M. Evanisko [1981], opisując trzy główne typy innowacji w organizacjach, wyróżnione ze względu na posiadane przez te organizacje atrybuty. Chodzi tu o innowacje:

- technologiczne – rozumiane jako innowacje wprowadzające zmiany w narzędziach, technice, systemach technologicznych, jak również w produktach i usługach. Przykładowo w organizacjach pozarządowych mogą to być strony internetowe, programy do prowadzenia baz danych, programy księgowo itp., ale także zakup nowoczesnego sprzętu pozwalającego na usprawnienie realizacji usług;

- organizacyjne (w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia nazywane administracyjnymi) – rozumiane jako te, które powodują zmiany struktur organizacyjnych lub wprowadzają nowe procesy zarządcze w organizacji. Są to nowe sposoby rekrutacji czy selekcji pracowników i wolontariuszy w organizacji, elastyczny czas pracy, stosowanie nowych dla organizacji technik zarządzania;
- pomocnicze – rozumiane jako świadczenie usług (zwykle przez sektor publiczny i pozarządowy) wykraczających poza te, które można określić jako tradycyjne i wynikające z głównych celów organizacyjnych. Zwykle decyzja o wdrażaniu innowacji pomocniczych nie jest podejmowana tylko przez ciała zarządzające organizacją, lecz także konsultowana z interesariuszami. Mają one charakter w dużej mierze zewnętrzny, w odróżnieniu od innowacji technologicznych i organizacyjnych, które powstają wewnątrz organizacji, dlatego nazywa się je innowacjami przekraczającymi granice organizacyjne. Do tej grupy innowacji F. Damanpour [1987] zaliczył także innowacje marketingowe, obejmujące wprowadzanie zmian w sferach działalności marketingowej organizacji, podkreślając jednocześnie, że tego typu innowacje są także charakterystyczne dla organizacji komercyjnych [Nowacki 2010: 31].

Z kolei w Podręczniku Oslo wskazano cztery główne rodzaje innowacji [Lewandowski 2011:41]:

- produktowe,
- procesowe,
- marketingowe,
- organizacyjne.

M. T. H. Meeus i C. Edquist [2006] wprowadzili pojęcie innowacji usługowych, które mogą zawierać w sobie wszelkie innowacje tworzone przez sektor publiczny czy pozarządowy w obszarze usług publicznych. W szerszym znaczeniu innowacje w sferze usług publicznych mogą być rozumiane jako innowacje społeczne, czyli wprowadzanie zmian dotyczących poprawy warunków ekonomicznych i jakości życia określonych grup społecznych. Innowacje społeczne wiążą się ze zmianami w pomocy społecznej, z zatrudnieniem bądź rozwojem społeczności lokalnych. Ich celem jest doprowadzenie do zmian w dotychczasowej praktyce działania organizacji publicznych, a w konsekwencji w praktyce społecznej i polityce publicznej. Innowacje społeczne często traktuje się jeszcze szerzej, jako generowanie i wdrażanie nowych rozwiązań w obszarze stosunków społecznych, rozpowszechnianie nowych idei organizowania interpersonalnych relacji, społecznych interakcji dla realizacji wspólnych celów – innymi słowy, rozprzestrzenianie się nowych idei społecznej organizacji i społecznych relacji

wraz z pojawianiem się nowych instytucji czy nowych idei funkcjonowania państwa [Mumford 2002].

Niektórzy badacze tworzą także pojęcie innowacji obywatelskich, postrzeganych jako kreowanie nowych albo modyfikacja istniejących konwencji, struktur, relacji, instytucji i praktyk, tworzonych przez świadomych i zaangażowanych obywateli [Fowler 2000]. Ten rodzaj innowacji można zaliczyć do obszaru innowacji społecznych, właściwych dla niektórych organizacji pozarządowych.

W procesowym rozumieniu innowacji istotne jest wskazanie na etapy zmian, które składają się na innowacje. J. A. Schumpeter wyodrębnił trzy fazy w procesie zmian – pomysł (*invention*), wprowadzenie innowacji (*innovation*) oraz rozpowszechnienie (*diffusion*) [Gruszecki 2006]. Niektórzy badacze twierdzą, że proces innowacji składa się z inicjacji i wdrażania. Jeszcze inni podkreślają znaczenie transferu wiedzy i przepływu informacji, które przyczyniają się do tworzenia myśli innowacyjnej, a następnie wskazują na konieczność absorpcji innowacji i wreszcie jej dyfuzji [Nowacki 2010]. To spojrzenie zwraca uwagę także na różne perspektywy spojrzenia na innowacje – jedni badacze bardziej koncentrują się na inicjacji, inni zaś innowację kojarzą głównie z etapem wdrożenia, podkreślając, że mamy z nią do czynienia raczej w fazie adaptacji, a nie pojawienia się idei [Damanpour 1987].

W świetle powyższych rozważań zdolności innowacyjne organizacji pozarządowych to umiejętności inicjowania i wdrażania różnych rodzajów innowacji, w szczególności innowacji społecznych. Umiejętności te w dużej mierze dotyczą generowania nowatorskich pomysłów o charakterze zewnętrznym.

Zdolność do kreowania i wdrażania innowacji jest przez wielu autorów uznawana za inherentną cechę organizacji pozarządowych. Jako kluczowy argument wymienia się ich niedochodowy charakter, sprawiający, że są bardziej elastyczne, skłonne do ryzyka w obszarze wdrażania nowych idei i pomysłów, i są do ich generowania z powodu celów organizacyjnych predestynowane [Salamon i in. 2000]. Ta koncepcja jest jednak wyraźnie krytykowana, uznaje się bowiem, że nie ma empirycznych dowodów potwierdzających tę wyjątkową zdolność do kreowania innowacji, jak również nie jest ona dominująca w trzecim sektorze [Osborne 1998a, 1998b]. Warto dodać, że pogląd o typowych dla trzeciego sektora zdolnościach innowacyjnych jest rozpowszechniany przez same organizacje pozarządowe, których kampanie społeczne, działania promocyjne skierowane do fundatorów oraz wizerunek kształtowany w mediach są oparte na ich przekonaniu, że zrealizują lepiej innowacyjnie projekty, usługi publiczne, szczególnie, że do tej pory nikt się podobnymi problemami nie zajmował. Oczywiście, jest tak w przypadku wielu organizacji pozarządowych, jednakże czasem stają się one zakładnikami innowacyjności, gdyż organizacje publiczne i prywatne, jako kooperanci czy fundatorzy oczekują innowacyjnych

projektów. Tymczasem inicjowanie i wdrażanie innowacji, w szczególności społecznych, może być trudne, czego dowodzą chociażby badania S. Osborne'a [1998b].

S. Osborne i N. Flynn [1997] na podstawie literatury podkreślają, że zdolność innowacyjna organizacji pozarządowej jest funkcją:

- struktury organizacyjnej,
- środowiska wewnętrznego,
- relacji z otoczeniem zewnętrznym w szczególności z organizacjami publicznymi,
- instytucjonalnych podstaw działalności organizacji.

Wśród wewnątrzorganizacyjnych czynników generujących zdolność do kreowania innowacji w organizacjach pozarządowych należy wskazać przywództwo, które może współtworzyć kulturę i struktury organizacyjne sprzyjające innowacjom oraz wspierać ich wdrażanie [Jaskyte 2004]. Innowacjom sprzyjają: demokratyczny i partycypacyjny styl kierowania oraz transformacyjne przywództwo. Potwierdzają to wnioski K. Obłoja [2001: 134-138], który dowodzi, że przywódca transformacyjny jest w stanie zrewolucjonizować organizację, tchnąć w nią ożywcze go ducha, dopasować firmę do otoczenia, być szybszym od konkurentów. Z kolei S. Osborne [1998b] twierdzi, że zdolność kreowania innowacji społecznych przez organizacje pozarządowe nie jest związana tylko z ich strukturami organizacyjnymi czy kulturą organizacyjną (środowiskiem wewnętrznym organizacji), lecz przede wszystkim z relacjami z organizacjami publicznymi i zdolnościami do tworzenia sieci powiązań z różnymi podmiotami, czyli zdolnością do współpracy [Osborne 1998a].

Podkreśla się, że wpływ na zdolności do kreowania innowacji mają także zarządy organizacji pozarządowych – ich skład, style kierowania i zakres odpowiedzialności [Monteduro, Hinna, Ferrari 2008]. Organizacje pozarządowe posiadające zdolności innowacyjne w świetle badań najczęściej [Osborne, Chew, McLaughlin 2008]:

- są stosunkowo młodymi organizacjami, powstałymi w ostatnich pięciu latach,
- zatrudniają płatny personel,
- koncentrują się na świadczeniu usług, a nie na wspieraniu swoich członków (częściej są to organizacje usługowe, a nie samopomocowe),
- mają znaczące wpływy pochodzące z sektora publicznego.

S. Osborne [1998a], czołowy badacz innowacji w organizacjach pozarządowych, identyfikuje cztery kluczowe typy zmian organizacyjnych, które wiążą się z innowacjami:

- totalne – zmiany powodują kreowanie nowej tożsamości organizacyjnej, nowych celów organizacyjnych, w tym pojawienie się nowych usług i beneficjentów,
- ekspansywne – zmiany przejawiają się głównie w rozszerzeniu zestawu usług w ramach dotychczasowych obszarów działania, z ewentualnym rozszerzeniem grup beneficjentów,
- ewolucyjne – zmiany dotyczą dostarczania nowych usług tym samym grupom odbiorców,
- rozwojowe – istniejące usługi są modyfikowane i poprawiane.

Inni badacze łączą kwestię zdolności innowacyjnych organizacji pozarządowych z procesami podejmowania decyzji, posiadaną wizją i zdolnościami finansowymi. Wyróżnia się trzy kluczowe postawy organizacji pozarządowych w stosunku do innowacji [Hull, Lio 2006]:

- niechęć organizacji do podejmowania ryzyka,
- brak specjalistycznej wiedzy potrzebnej do generowania innowacji,
- dominujące przekonanie o konieczności utrzymywania określonej stabilności organizacyjnej zamiast nastawienia na ekspansję i wzrost.

Zdolność zwiększania legitymizacji społecznej, czyli rozszerzania poparcia społecznego, można nazwać także zdolnością legitymizacyjną. W literaturze wyróżnia się trzy typy legitymizacji – normatywną, pragmatyczną i kognitywną [Suchman 1995: 571-610]. Legitymizacja normatywna jest rozumiana jako umiejętność odzwierciedlania przez organizację norm, standardów i wartości właściwych dla społeczności, w której działają. Legitymizacja w tym rozumieniu oznacza ocenę spełniania przez organizację określonych norm i wartości. M. Suchman [1995: 579-582] identyfikuje cztery typy normatywnej legitymizacji – ocenę:

- wyników osiągniętych przez organizację,
- sposobów działania organizacji,
- struktur organizacyjnych,
- ludzi w organizacji, zwłaszcza liderów (pozytywna reputacja członków i lidera organizacji, szczególnie w krajach o paternalistycznej kulturze – Brinkerhoff [2005: 3]).

Legitymizacja pragmatyczna według M. Suchmana [1995] i D. W. Brinkerhoffa [2005] oznacza wypełnianie oczekiwań interesariuszy, w stopniu, który będzie budził ich satysfakcję. Świadcząc usługi dla interesariuszy, zgodnie z ich potrzebami, organizacja otrzymuje w zamian ich poparcie. Uzyskanie poparcia pragmatycznego może być trudne dla organizacji pozarządowych, którym trudno wykazać konkretne i widoczne dla interesariuszy rezultaty ich działania.

Z kolei legitymizacja kognitywna oznacza poparcie społeczne dla tych organizacji, których wartości, cele i rezultaty działania są akceptowane przez interesariuszy rozumiejących sens działania organizacji. Na przykład organizacja pozarządowa, która uruchamia sklep z produktami lokalnych rolników i producentów, może mieć poparcie społeczne w zależności od tego, czy te działania są rozumiane i mają sens dla społeczności, której ten sklep jest dedykowany. Dla większości Polaków poparcie szerokiej aktywności Fundacji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy ma sens, gdyż wartości ważne dla społeczeństwa dotyczą rodziny i dzieci. Stąd też większość organizacji pozarządowych realizujących potrzeby dzieci ma zwykle duże poparcie społeczne, zależne od obszaru działania (lokalny, regionalny czy krajowy). Organizacje te wypełniają bowiem oczekiwania społeczne, ich działalność jest rozumiana i akceptowana. Inny sposób rozumienia kognitywnego poparcia społecznego wynika z sytuacji, gdy organizacja pozarządowa i jej działania, oprócz tego, że są akceptowane, są częścią struktury społecznej, elementem świata, w którym żyją ludzie i wspieranie tej organizacji jest oczywistością, należy do społecznie wypracowanych wspólnych norm. Przykładem legitymizacji kognitywnej w tym rozumieniu jest wsparcie dla organizacji religijnych, działających lokalnie [Brinkerhoff 2005]. Podobne poparcie mogą mieć stowarzyszenia w Polsce, które przejmują szkoły planowane do likwidacji przez jednostki samorządu terytorialnego.

Należy zauważyć, że legitymizację można traktować jako zasób organizacyjny w świetle teorii instytucjonalnej [Hatch 2002]. Brak tego zasobu, rozumiany jako kwestionowanie istnienia organizacji, może skutkować podobnie jak brak zasobów finansowych – niemożnością nie tylko rozwoju organizacji, ale przetrwania. Podobnie jak środki finansowe są zasobem organizacyjnym i powyżej wyróżniono zdolność finansową, tak analogicznie wyróżniono zdolność pozyskiwania poparcia społecznego, czyli legitymizacyjną.

W tym rozumieniu zdolność legitymizacyjna może oznaczać umiejętność pozyskiwania poparcia społecznego w ramach sfery normatywnej i pragmatycznej:

- poznanie oczekiwań interesariuszy, czego przykładem może być prowadzenie lub korzystanie z różnych badań, analiz i materiałów własnych lub innych organizacji,
- komunikowanie interesariuszom obecnym i potencjalnym własnych osiągnięć w obszarze realizacji celów, dowodzenie, że organizacja zajmuje się właściwymi sprawami,
- informowanie o sposobach działania, które są nie tylko akceptowalne, ale także wykraczają ponad normy przyjęte przez społeczeństwo (na przykład wydatkowanie mniej niż 25% przychodów na działania administracyjne organizacji pozarządowej),

- pozyskiwanie licencji, potwierdzeń i akredytacji świadczących o jakości działania,
- kreowanie i podtrzymywanie pozytywnego wizerunku lidera organizacji a także członków organizacji.

Zdolność do pozyskania kognitywnej legitymizacji oznacza wejście organizacji w struktury społeczne. Można powiedzieć, że jest to zdolność, którą bardzo łatwo nabywają organizacje tworzone przez ludzi będących jednocześnie elementami struktur społecznych. Kognitywną legitymizację mogą na przykład posiadać Lokalne Grupy Działania w Polsce, które powstały jako wynik współpracy różnych aktorów indywidualnych lub instytucjonalnych. Umiejętność pozyskania kognitywnej legitymizacji dla nowej organizacji pozarządowej oznacza posiadanie umiejętności, które spowodują, że organizacja będzie stopniowo uznawana za swoją i wspólną. Z tej perspektywy zdolność do pozyskania kognitywnej legitymizacji oznacza umiejętność współtworzenia wspólnoty.

Kolejną zdolnością organizacyjną, którą mogą posiadać organizacje pozarządowe, jest zdolność zakorzenienia (*embeddedness*). Jest ona szczególnie istotna dla lokalnych organizacji pozarządowych, jak również dla tych, które podejmują się działalności gospodarczej czy szerszej – przekształcają się w podmioty ekonomii społecznej. Koncepcja zakorzenienia lub osadzenia jest rozumiana tutaj po pierwsze, według T. Kazimierczaka i K. Hernik [2008: 8], jako wykorzystywanie lokalnych zasobów oraz stymulowanie, wykorzystywanie współtworzonych lokalnych sieci społecznych i gospodarczych. Po drugie należy ją także rozumieć jako umiejętność pozyskiwania zasobów z i dla społeczności, w której działa organizacja, zgodnie z jej kulturowymi i społecznymi sposobami funkcjonowania. Zakorzeniona organizacja pozarządowa to taka, która korzysta z zasobów lokalnych, w celu ich pomnożenia dla dobra społeczności. Innymi słowy, zakorzenienie to umiejętność pozyskania zasobów finansowych od mieszkańców gminy, aby doprowadzić do organizacji festiwalu. W efekcie festiwal staje się nie tylko miejscem spotkań mieszkańców, ale umożliwia promowanie i sprzedaż lokalnych dóbr. Zdolność zakorzenienia oznacza więc umiejętność pomnażania pozyskanych zasobów na rzecz lokalnych interesariuszy i dobra wspólnego. Zakorzenienie organizacji pozarządowej w społeczności lokalnej odnosi się także do relacji z interesariuszami, do jakości powiązań między nią a jej interesariuszami: klientami, regulatorami, dostawcami, konkurentami czy strategicznymi sojusznikami. Organizacja pozarządowa zakorzeniona to taka, która w swoich działaniach podlega wpływowi interesariuszy lokalnych, tj. traktuje je w sposób wyjątkowy. Przeciwnieństwem zakorzenienia jest sytuacja, gdy organizacja pozarządowa jest całkowicie niezależna, działa w pełni autonomicznie, nie traktując w sposób specjalny lokalnego otoczenia.

Zdolność zakorzeniania oznacza umiejętność:

- określenia terytorialnego zasięgu działania organizacji i skupienie się na wybranym obszarze (najbliższe sąsiedztwo, gmina, powiat, województwo),
- zaangażowania lokalnych społeczności w funkcjonowanie organizacji i pozyskania akceptacji mieszkańców dla jej działań,
- orientacji organizacji na potrzeby lokalne, rozumianej tutaj jako charakterystyka obszarów działania, funkcji, usługi czy podejmowanej aktywności, które służą społeczności lokalnej,
- pozyskiwania zasobów z lokalnego otoczenia i oddawania ich w postaci oczekiwanych usług lub produktów.

Na zakończenie należy wskazać jeszcze jeden typ zdolności, która może być istotna dla organizacji pozarządowych, zwłaszcza dla tych, które mają formę zrzeszeń. Chodzi o zdolność utrzymywania spójności w organizacji, którą można nazwać także zdolnością koherencji.

Spójność organizacyjną lub koherencję organizacji pozarządowej należy rozumieć jako:

- utrzymanie spójności między członkami organizacji,
- zachowanie koherencji pomiędzy celami organizacji a indywidualnymi celami jej członków,
- utrzymanie spójności celów organizacyjnych (ograniczanie ich autonomizacji).

Organizacje pozarządowe podlegają tak jak inne organizacje procesom dyfencjacji (czyli pojawiania się różnych funkcji w organizacji) i integracji, która jest procesem budowania spójności organizacyjnej. Podtrzymywanie spójności w organizacji nie jest tylko domeną zrzeszeń, jak zauważają badacze innych rodzajów organizacji [Morgan 2006]. Zjawisko frakcyjności dotyczące zrzeszenia wynika z różnych oczekiwań i wartości, które posiadają członkowie organizacji. Frakcje czy subkultury mogą ze sobą rywalizować i utrudniać realizację wspólnie ustalonych celów. Zjawisku frakcyjności sprzyja w Polsce pewna praktyka organizacji pozarządowych, którą ujawniają badania [Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Okazuje się bowiem, że wpis do Krajowego Rejestru Sądowego przy formalnej rejestracji organizacji pozarządowej niesie ze sobą pewne konsekwencje związane ze spójnością organizacyjną. Zakres proponowanych w statucie celów bywa dość szeroki z dwóch przyczyn. Po pierwsze zmiany w statutach wymagają akceptacji sądu rejestrowego, co zwykle wiąże się z pracą administracyjną i przygotowaniem dokumentów. Dlatego też od razu wpisuje się do statutów cele, których na początku organizacje nie chcą realizować. Często okazuje się to korzystnym rozwiązaniem, gdy realizacja podstawowych celów jest utrud-

niona z powodu braku dostępu do zasobów. Organizacje pozarządowe często wpisują w swoje statuty różne cele i sposoby działania, aby mieć dostęp do różnych źródeł finansowania. Przygotowują się od razu na potencjalne zmiany w otoczeniu. Brak odpowiednich zapisów w statutach, niemożność wykazania się realizacją konkretnych zadań skutkują brakiem możliwości korzystania z okazji, które mogą się pojawić – na przykład niemożnością skorzystania ze środków unijnych. Zapisy statutowe i szerokie określanie celów i zadań organizacji to pierwszy krok do dyferencjacji w organizacji. Drugi krok robią organizacje pozarządowe podczas rozwoju organizacyjnego – im więcej zadań w organizacji, tym większa konieczność posiadania wielu zaangażowanych członków, wolontariuszy czy pracowników z odpowiednimi kompetencjami, tym większa specjalizacja działań i zwielokrotnione zasoby finansowe, wymagające specjalistycznych umiejętności zarządzania. Sukces organizacyjny w postaci rozwoju organizacji powoduje silne napięcie w kierunku dyferencjacji. Jednocześnie, by zachować tożsamość organizacyjną i realizować kluczowe cele, muszą zachowywać spójność na odpowiednim poziomie.

Jednym ze sposobów utrzymywania spójności w organizacji może być zwiększenie centralizacji i kontroli przez zarząd bądź liderów organizacji. Może to jednak osłabić zdolności innowacyjne, elastyczność działania. P. Morgan [2006] twierdzi, że w takich sytuacjach organizacje często „miotają się” – zwiększają centralizację, a po diagnozie, że nie jest skuteczna, powracają do decentralizacji, co w efekcie obniża sprawność i skuteczność realizacji celów.

Zdolność koherencji oznacza dla organizacji pozarządowej uruchomienie takich procesów i działań w organizacji, które pozwolą na utrzymanie spójności organizacji, przy jednoczesnej możliwości zapewnienia rozwoju organizacji pozwalającego na realizację celów. Przejawami zdolności koherencji są w szczególności:

- kreowanie i podtrzymywanie wartości wspólnych dla wszystkich zaangażowanych w działania organizacji,
- rekrutacja tylko takich członków, wolontariuszy czy pracowników, którzy będą dodawać nową wartość w obszarze spójności organizacji,
- otwarta komunikacja, zwłaszcza taka, która przecina funkcjonalne obszary organizacji, jak również powstające oddziały terenowe.

Korzystanie ze zdolności koherencji przejawia się także w działaniach integrujących jednostki w strukturach organizacyjnych, konkretnym zdefiniowaniu zasad działania, jak również intencjonalnych działaniach liderów, zwłaszcza w obszarze misji i wizji organizacji [Morgan 2006].

Podsumowując, należy podkreślić, że każda organizacja pozarządowa ma określone zdolności pozwalające korzystać z posiadanych zasobów. Koordyno-

wanie ich wykorzystania i kształtowanie zdolności dla osiągnięcia określonych celów stanowi istotę zarządzania organizacją pozarządową. Niemniej jednak ich rozwijanie, wykorzystywanie i kształtowanie w organizacjach trzeciego sektora odbywa się w sposób nie do końca świadomy i często po omacku. Organizacje nie potrafią bowiem zidentyfikować swoich kluczowych zasobów a w efekcie zdolności, co utrudnia im koordynowanie procesów zachodzących w organizacji, pozwalających realizować cele statutowe. Dlatego szczegółowa analiza zasobów organizacyjnych, a przede wszystkim własnych zdolności, przyczynić się może nie tylko do sprawniejszego zarządzania organizacją, ale także pozwoli określić kierunki jej rozwoju, które są oczekiwane przez interesariuszy organizacji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

3.4. Wybrane przykłady zdolności polskich organizacji pozarządowych

Przegląd zdolności organizacji pozarządowych należy rozpocząć od konstatacji, że poziom zdolności organizacji pozarządowej najłatwiej ocenić na podstawie osiągniętych rezultatów działań, jak również samooceny liderów czy menedżerów organizacji, którzy dokonują ewaluacji stopnia realizacji celów i misji.

Poniżej przedstawiono wybrane przykłady organizacji pozarządowych działających w Polsce, które posiadają wyróżniający poziom niektórych zdolności organizacyjnych.

Zdolności absorpcyjne i dyfuzyjne

Przegląd zdolności organizacyjnych zidentyfikowanych w polskich organizacjach pozarządowych, można rozpocząć od zdolności absorpcyjnej i dyfuzyjnej Towarzystwa Nasz Dom w Warszawie. Założone w 1921 przez Janusza Korczaka, rozwiązane w 1954 roku, zostało reaktywowane w 1992. Z organizacji charytatywnej, działającej na rzecz domów dziecka, stopniowo przekształciło się w organizację wspierającą placówki opiekuńczo-wychowawcze w Polsce. Dzisiejsza misja stowarzyszenia to dbanie o stabilne środowisko rodzinne dzieci zagrożonych zerwaniem więzi rodzinnych, w oparciu o Korczakowską myśl pedagogiczną oraz współczesne osiągnięcia psychologii i pracy socjalnej. Towarzystwo prowadzi własne domy dla dzieci, wspiera finansowo domy dziecka i inne placówki wychowawcze w Polsce, prowadzi także programy pomocy rzeczowej i akcje w szkołach, m.in. Górę Grosza.

Zdolności absorpcyjne ujawniły się w 1999 roku, kiedy Towarzystwo Nasz Dom uzyskało licencję na wykorzystywanie amerykańskiego programu szkoleniowego dla kandydatów na opiekunów zastępczych i rodziców adopcyjnych

PRIDE (*The PRIDE Model of Practice* – wypracowany przez amerykańską organizację Child Welfare League). Towarzystwo adaptowało program do polskich warunków aż trzykrotnie, ostatni raz w 2008 roku. W ostatniej adaptacji wprowadzono wiele nowych wątków związanych z przygotowaniem reformy systemu pieczy zastępczej w Polsce (zgodnie z wprowadzoną w Polsce w 2011 roku ustawą o wspieraniu rodziny i pieczy zastępczej). Począwszy od 2000 roku po każdej adaptacji do polskich warunków Towarzystwo przygotowywało trenerów do szkolenia rodzin zastępczych w ramach programu. Do dziś prowadzone są w Polsce szkolenia na wielką skalę. Dyfuzja podejścia *PRIDE* nie była spowodowana samodzielną decyzją Towarzystwa – podczas spotkań i konferencji zorganizowanych przez Child Welfare League, zwłaszcza z twórcami i trenerami z Europy, środowisko związane z opieką nad dziećmi w pełni akceptowało pomysły Towarzystwa. Warto także zwrócić uwagę na wielokrotną adaptację pomysłu amerykańskiego do polskich warunków – metodykę wzmacniania kompetencji opiekuńczych. Efekt dyfuzji na przestrzeni ostatnich 12 lat to 250 trenerów programu przygotowanych przez Towarzystwo oraz 150 miejscowości korzystających z tego programu.

Warto dodać także, że Towarzystwo Nasz Dom jest jednym z najważniejszych aktorów pozarządowych kształtujących prawa pomocy dziecku i rodzinie oraz standardy opieki zastępczej. Jeszcze w 2010 roku, przed wprowadzeniem ustawy o wspieraniu rodziny i pieczy zastępczej, przygotowało koordynatorów rodzinnej pieczy zastępczej, którzy służą wsparciem i pomocą opiekunom zastępczym oraz dzieciom przebywającym w systemie pieczy zastępczej. Towarzystwo wraz Urzędem Miasta na terenie Warszawy testowało w praktyce całonocny system przyjęty ustawą w 2011 roku.

Zdolności legitymizacyjne

Zdolność legitymizacyjną o charakterze kognitywnym rozpoznano podczas badań w Ochotniczej Straży Pożarnej (OSP) w Kasince Małej w województwie małopolskim. Organizacja powstała w 1933 roku, w 2008 obchodziła 75-lecie istnienia. Przed drugą wojną światową ze składek członkowskich, zabaw i festynów zakupiono sprzęt przeciwpożarowy. W 1967 roku zbudowano na przekazanej przez ówczesnego prezesa działce remizę strażacką, funkcjonowało kino objazdowe. W ostatnich latach OSP zrzesza ponad 30 strażaków, funkcjonuje w Krajowym Systemie Ratownictwa Gaśniczego, posiada niezbędny sprzęt gaśniczy, dobrze wyposażoną i zmodernizowaną remizę, która służy społeczności wsi. Orkiestra dęta Echo Gór, założona w 1912 roku, nadal gra przy OSP, zbiera nagrody i łączy około 35 muzyków, kobiet i mężczyzn, młodszego i starszego pokolenia. Analizując organizację z perspektywy legitymizacji kognitywnej, można zauważyć fenomen polegający na tym, że zarówno OSP, jak i orkiestra są

nieodłącznym elementem życia mieszkańców. Ten związek jest wynikiem długiej, wspólnej historii. Struktury organizacji wyrastają ze struktur społecznych tej dużej wsi, a wieś kształtuje swoją organizację. Mieszkańcy mówią – jak Kasinka Mała nie istnieje bez OSP, tak i OSP nie istnieje bez Kasinki. OSP i orkiestra to wspólne dobro, dla którego przeznaczają się własne środki finansowe i materialne, doceniają jej działania, kibicują podczas zawodów pożarniczych, wspiera wyjazdy orkiestry na spotkania i konkursy. Gdy na początku XX wieku strażacy zgłosili konieczność zakupu wozu przeciwpożarowego, połowa pozyskanych środków pochodziła ze zbiórek mieszkańców. OSP z kolei to nie tylko działania przeciwpożarowe i inne usługi związane z bezpieczeństwem mieszkańców, ale także imprezy integracyjne, opłatki, jasełka. Ważne są także wszystkie święta wsi: dożynki, śluby, pogrzeby – orkiestra jest nieodłącznym ich elementem. Ważne jest także przyciąganie młodych – orkiestra kształci młode talenty, które spotykają się dwa razy w tygodniu na próbach. W ostatnich 100 latach OSP i orkiestra stanowią całość i trudno nawet mówić o rozwoju zdolności legitymizacyjnej – jest ona naturalna, gdyż wypływa z jedności mieszkańców i zbudowanych przez nich organizacji. Trwałość struktur, pomimo intensywnych zmian wsi w ostatnich dwudziestu latach, jest swoistym fenomenem, który wypływa z kilkusetletniej tradycji wsi, silnych związków międzyludzkich, samopomocy i bardzo częstej wspólnej zabawy. Wspólnota mieszkańców opiera się zmianom migracyjnym, ucieczce młodych mieszkańców za granicę, jak też nie zawsze korzystnym zmianom gospodarczym.

Zdolności zarządcze

Stowarzyszenie SIEMACHA (do 2010 roku Stowarzyszenie „U Siemachy”) działa w Krakowie od 2004 (to data formalnej rejestracji, choć działalność rozpoczęło Centrum Młodzieży „U Siemachy” w 1993 roku, a początki idei stowarzyszenia sięgają 1886 roku, kiedy to powstał pierwszy ośrodek dla chłopców ks. Kazimierza Siemaszki). Posiada około 102 członków, 202 osoby w całej organizacji pracują na podstawie umowy o pracę, ponad 230 na umowy cywilno-prawne (stan na 2011). Działalność stowarzyszenia jest oparta na idei ks. Siemaszki, czyli wychowania w grupie rówieśniczej. Jest to nowoczesna organizacja, zarówno w strukturze organizacyjnej, jak i podejściu do kluczowego klienta, czyli młodzieży. Obecni twórcy podkreślają to połączenie tradycji – w postaci dziewiętnastowiecznej idei – z nowoczesnymi metodami pracy. Nowoczesność SIEMACHY przejawia się w szczególności w nowej identyfikacji graficznej (wdrożonej w jednostkach organizacyjnych w całej Polsce), nowym nazewnictwie placówek – takich jak SIEMACHA Spot 24/7 (placówki całodobowe), SIEMACHA Spot (placówki dzienne) oraz Centra Rozwoju Com-Com

Zone oraz współczesnym wyposażeniu tych ośrodków, który zrywa z tradycyjnym myśleniem i stereotypami o świetlicach dla młodzieży.

Główne cele stowarzyszenia dotyczą działań na rzecz dzieci, młodzieży i rodzin – o charakterze edukacyjnym, wychowawczym, opiekuńczym, terapeutycznym. Aby je osiągnąć, prowadzi placówki opiekuńczo-wychowawcze oraz inne formy pomocy dla dzieci i młodzieży, w tym wyjazdy, imprezy sportowe i kulturalne, współpracuje także z innymi organizacjami.

Zdolności zarządcze ujawniają się następujących działaniach Stowarzyszenia SIEMACHA:

I. Planowanie działań:

- planowanie działalności całej organizacji – organizacja posiada strategię rozwoju, 7-10 letnią, stale aktualizowaną,
- planowanie otwierania nowych placówek – ekspansja jest przygotowywana i planowana przez prowadzone badania, studia i rozpoznanie w społeczności lokalnej, której placówka ma służyć,
- planowanie realizacji projektów wspierających podstawową działalność opiekuńczo-wychowawczą Stowarzyszenia w specjalnie do tego tworzonych strukturach.

II. Działalność operacyjna – realizacja czterech głównych rodzajów usług w ramach wyspecjalizowanych jednostek organizacyjnych:

- placówki dzienne, tak zwane SIEMACHA Spot (specjalistyczne placówki opiekuńczo-wychowawcze wsparcia dziennego), które tworzą ogólnopolską sieć kształtowania umiejętności społecznych młodzieży (w 2012 roku było ich 10),
- placówki całodobowe zwane SIEMACHA Spot 24/7 (rodzinne domy dziecka i grupy usamodzielnienia), do których dzieci są przyjmowane na podstawie postanowień sądowych lub na wniosek rodziców czy opiekunów prawnych, aby je przygotować do powrotu do rodziny oraz do funkcjonowania w społeczeństwie (w 2012 roku było ich 8),
- placówki terapeutyczne – zwane Krakowskim Instytutem Psychoterapii, świadczące usługi z zakresu poradnictwa i psychoterapii (3 placówki w Krakowie),
- przedsiębiorstwa społeczne – Centra Rozwoju Com-Com Zone, które świadczą usługi sportowe i rekreacyjne, a dochody przeznaczają na działalność statutową SIEMACHY.

Prowadzenie placówek, za wyjątkiem przedsiębiorstw społecznych, jest wynikiem podpisywania wieloletnich umów z partnerami publicznymi, którzy zlecają wykonanie określonych zadań publicznych na podstawie konkursów. Organizacja prowadzi także komplementarnie różnorodne projekty, choć wyraźnie

widać, że stanowią one tylko uzupełnienie dla podstawowej działalności operacyjnej, realizowanej przez jednostki organizacyjne SIEMACHY.

W obszarze działalności operacyjnej należy zwrócić uwagę na gwałtowną ekspansję w zakresie realizacji usług poprzez ośrodki całonocne, dzienne, instytuty psychoterapii oraz centra rozwoju. Corocznie przybywa kilka tego typu podmiotów nie tylko w województwie małopolskim, ale także świętokrzyskim, dolnośląskim, podkarpackim.

III. W obszarze kontroli i stałego monitoringu działania Stowarzyszenia należy wskazać kilka kluczowych elementów (poza najważniejszym obowiązkiem sprawozdawczym):

- ankieta ewaluacyjna dla wychowanków,
- dane pozyskane z krakowskich uczelni wyższych, które prowadzą stałe badania w Stowarzyszeniu,
- comiesięczna samoocena pracowników (według przygotowanego wzoru), weryfikowana przez dyrektorów placówek,
- stała kontrola instytucji finansujących (przy dużej liczbie placówek, które wspierają Miejskie Ośrodki Pomocy Społecznej),
- coroczny zewnętrzny audyt finansowy.

Zdolności zarządcze w organizacji pozwoliły na uruchomienie w ostatnich latach kilkunastu placówek wsparcia dla młodzieży, założenie przedsiębiorstw społecznych. Ekspansja jakościowa i ilościowa, jak również terytorialna organizacji jest rzadko spotykana wśród polskich organizacji pozarządowych. Warto tutaj przypomnieć, że większość placówek prowadzonych przez Stowarzyszenie SIEMACHA powstało i funkcjonuje przy współpracy z organizacjami publicznymi, w szczególności urzędami miast lub ośrodkami pomocy społecznej. Świadczy to także o szczególnie rozwiniętej zdolności współpracy.

Zdolności innowacyjne

Stowarzyszenie SIEMACHA posiada także zdolności innowacyjne. Można wskazać dwie innowacje społeczne wdrożone przez Stowarzyszenie:

- Wyjątkowa lokalizacja placówki edukacyjnej dla młodzieży w ramach SIEMACHA SPOT w Tarnowie, zdaniem liderów organizacji jedyna taka na świecie, gdyż zbudowana jest w ramach kompleksu Gemini Park Tarnów. Przedsięwzięcie powstało zgodnie z nowatorską ideą, która zakłada, że współczesne centra handlowe powinny pełnić także role społeczne i spełniać oczekiwania lokalnych społeczności. SIEMACHA SPOT w Tarnowie to m.in.: pracownia artystyczna, siłownia, fitness, sala multimedialna, z których mogą korzystać bezpłatnie wszyscy młodzi mieszkańcy Tarnowa.

- Umieszczenie placówki SIEMACHA SPOT już na etapie projektowania w centrum handlowym Bonarka City Center. Centrum dla młodzieży zajmuje 700 m² wielkiej galerii handlowej, oferując im m.in.: pracownię multimedialną, edukacyjną i salę muzyczną.

Zdolności innowacyjne organizacji pozarządowych można przedstawić także na podstawie działań Terenowego Komitetu Ochrony Praw Dziecka (TKOPD) w Poznaniu. Organizacja ta powstała w 1984 roku, jej misją jest *„ochrona praw i interesów dziecka poprzez budowanie lokalnego systemu wsparcia dziecka i rodziny oraz przeciwdziałanie krzywdzeniu dzieci i jego skutkom* (Statut TKOPD w Poznaniu). Podstawowa działalność stowarzyszenia obejmuje pomoc dziecku krzywdzonemu i jego rodzinie, w szczególności ofiarom przemocy seksualnej, fizycznej i emocjonalnej, ale także zaniedbania i nieprawidłowej opieki. W ramach swoich struktur organizacyjnych prowadzi Specjalistyczny Ośrodek Pracy z Dzieckiem i Rodziną, Poznańskie Centrum Praw Dziecka, Ośrodek Mediacji, Biuro Prawne oraz Ośrodek Diagnoz i Opinii Sądowych. Na szczególną uwagę zasługuje prawna aktywność stowarzyszenia, czyli reprezentowanie interesów dziecka przed sądem, konsultacje, doradztwo i przygotowanie dokumentów prawnych. Istotna jest także pomoc psychologiczna i terapeutyczna dla krzywdzonych dzieci, telefoniczne dyżury interwencyjne.

W 2008 roku Komitet, wraz z kilkunastoma partnerami (w tym z Urzędem Miasta Poznań), realizował międzynarodowy projekt „Posłuchaj mnie – dziecko dotknięte przemocą pod specjalną ochroną”, którego celem było opracowanie procedur współdziałania pomiędzy różnymi instytucjami zajmującymi się pracą z dziećmi – ofiarami przestępstw seksualnych. Kolejnym celem było przygotowanie wzorcowej metodologii przesłuchań dziecka skrzywdzonego, jak również modelowego szkolenia dotyczącego rozpoznania i interwencji w sytuacji przemocy seksualnej wobec dzieci. Zdolności innowacyjne organizacji uwidaczniają się w następujących innowacjach zrealizowanych w ramach projektu:

- otwarcie nowoczesnego pokoju przesłuchań dziecka skrzywdzonego w siedzibie TKOPD,
- opracowanie metodologii przesłuchiwanie dzieci skrzywdzonych seksualnie,
- opracowanie podręcznika, który ma na celu wsparcie rozpoznawania, reakcji oraz interwencji w przypadku wykorzystywania seksualnego dziecka.

Każda z wymienionych wyżej innowacji miała charakter ogólnopolski, dotyczyła istotnego problemu społecznego, dotychczas słabo rozpoznanego w obszarze skutecznych rozwiązań. Warto zauważyć, że innowacja powstała jako wynik

współpracy wielu organizacji zaangażowanych w projekt, gdzie jednak TKOPD był kluczowym pomysłodawcą innowacji.

Zdolności koherencyjne

Zdolność koherencji na wysokim poziomie można pokazać na przykładzie dwóch organizacji: Stowarzyszenia SIEMACHA w Krakowie oraz Związku Centralnego Dzieła Kolpinga w Polsce z siedzibą w Krakowie. Co ciekawe, obie te organizacje opierają działania na chrześcijańskich wartościach, które są silnie przez nie podkreślane i stanowią podstawę ich aktywności.

Prezentowanie powyżej krakowskie stowarzyszenie SIEMACHA przez ostatnie 8 lat przeszło intensywny proces dyferencjacji – co roku powstają nowe placówki i oddziały, które stanowią wyzwanie dla utrzymania spójności w organizacji. Stąd można wskazać następujące działania prowadzone w stowarzyszeniu, dowodzące istnienia wysoko rozwiniętych zdolności koherencji:

- silnie wbudowana w działania członków i pracowników stowarzyszenia misja i wartości organizacji (budowanie więzi międzyludzkich i międzypokoleniowych),
- stały nadzór członka zarządu Stowarzyszenia nad wypełnianiem misji (sprawdzanie czy każda powoływana placówka działa zgodnie z jej założeniami, podobnie z realizowanymi w organizacji projektami),
- rekrutacja pracowników przede wszystkim wśród osób, które znają i rozumieją organizację (z grona wolontariuszy czy pracowników z umowami cywilno-prawnymi),
- cotygodniowe spotkania dyrektorów placówek – tzw. rada placówek,
- wszystkie placówki w każdym województwie posiadają ten sam sposób działania, uzgadniają wspólną linię pracy i merytoryczne tematy, co wynika ze współdziałania dyrektorów, jak również nadzoru osoby z zarządu Stowarzyszenia (dyrektor zarządzający), która zajmuje się placówkami,
- spotkania pedagogów placówek i edukatorów – mające charakter wymiany doświadczeń, myśli lub pracy nad wspólnymi projektami,
- spotkania superwizyjne pracowników,
- stała komunikacja nieformalna, która jest intencjonalnie podtrzymywana przez zarząd.

Związek Centralnego Dzieła Kolpinga w Polsce to organizacja zrzeszająca tzw. Rodziny Kolpinga, czyli stowarzyszenia działające według określonych zasad i wartości. Organizacja powstała w 1996 roku (funkcjonuje w 61 krajach i zrzesza ponad 480 tys. członków), skupiając początkowo 17 Rodzin, których w 2012 roku było 48. Dzieło Kolpinga jest wspólnotą katolicką, której podsta-

wowe działania są oparte na chrześcijańskich wartościach i koncentrują się na rodzinie, pracy i życiu lokalnych społeczności. Rodziny Kolpinga realizują idee i wartości ks. Adolpha Kolpinga, katolickiego księdza, który zakładał związki młodych i niezamożnych rzemieślników w XIX wieku, wspierające, pomagające radzić sobie z pracą, rodziną i codziennym życiem. Zakładał także bursy, świetlice, szkoły i domy opieki, realizując w ten sposób społeczną naukę Kościoła katolickiego. Współczesne działanie Rodzin Kolpinga opiera się w dużej mierze właśnie na pomocy w samopomocy, czyli nie tylko na doraźnym wsparciu, ale także wspólnym uczeniu się samodzielnego radzenia sobie z problemami, postaw zaangażowanych i odpowiedzialnych za siebie i wspólnotę.

Utrzymanie spójności w Związku odbywa się za pomocą kilku kluczowych działań, które są podejmowane przez Związek lub wynikają z samej przynależności. Przede wszystkim spójność w ramach stowarzyszenia utrzymuje się na postawie wspólnych dla wszystkich stowarzyszeń naczelnych wartości organizacji – trwanie w wierze, wartość i godność człowieka, rodziny, pracy i wspólnoty. Członkowie rodzin mówią o kształtowaniu i formowaniu dobrych chrześcijan, solidnych pracowników i porządnym obywateli, jak również byciu dobrymi rodzicami i dziećmi. Wszystkie organizacje – tzw. Rodziny Kolpinga – realizują wartości ustanowione jeszcze w XIX wieku. Akces do stowarzyszenia, posługiwanie się nazwą, jak również logo, znakiem i kolorami stowarzyszenia wymaga przyjęcia i realizowania określonych wartości i zasad działania. Warto jednak zauważyć, że Rodziny Kolpinga zajmują się różnorodnymi działaniami, ważnymi dla społeczności, w której działają. Prowadzą biblioteki przy parafiach, pomagają powodzianom, promują wolontariat, prowadzą kluby seniora, wspierają rozwój kompetencji i aktywne poszukiwanie pracy czy opiekę nad sierotami migracyjnymi. Wspólne dla Rodzin są wartości i podstawowe zasady – działania mogą być różne, w zależności od tego, z jakimi problemami boryka się lokalna społeczność, w której działa organizacja. W ten sposób realizują zasadę pomocniczości, będącą podstawą rozumienia działań obywateli w życiu publicznym. Zasada pomocniczości (inaczej zwana zasadą subsydiarności) wywodzi się ze społecznej nauki kościoła: [...] *co jednostka z własnej inicjatywy i własnymi siłami może zdziałać, tego nie wolno wydzierać na rzecz społeczeństwa... podobnie niesprawiedliwością, szkodą społeczną i zakłóceniem ustroju jest zabieranie mniejszym i niższym społecznościom tych zadań, które mogą spełnić, i przekazywanie ich społecznościom większym i wyższym. Każda akcja społeczna z uwagi na cel i ze swej natury ma charakter pomocniczy; winna pomagać członkom organizmu społecznego, a nie niszczyć ich lub wchłaniać* [Pius XI 1982]. Warto dodać, że powstająca Rodzina Kolpinga musi przystąpić do Związku Centralnego, otrzymuje także wsparcie w zawiązaniu stowarzyszenia.

Podtrzymywanie wartości, które konstytuują spójność rodzin i Związku, spoczywa także na prezesach Rodzin, którzy są katolickimi księżmi.

Zdolność koherencji przejawia się w następujących działaniach Związku:

- koordynacji działań na rzecz wszystkich zrzeszonych Rodzin,
- pomocy, arbitrażu, wsparciu finansowym i rzeczowym Rodzin,
- przygotowaniu i realizacji projektów, które wzmacniają poszczególne Rodziny Kolpinga,
- corocznych zjazdach i spotkaniach, pozwalających na wymianę doświadczeń i wspólne planowanie przyszłych działań,
- spotkaniach opłatkowych, projektowych, jubileuszach,
- spotkaniach u Rodzin oraz wizytach ich członków w siedzibie Związku,
- kształtowaniu młodych członków Rodzin (od 16 do 26 roku życia), poprzez tzw. system Młodego Kolpinga. Polega on na tworzeniu grup młodzieżowych przy rodzinach oraz zapraszaniu na posiedzenia Zarządu Związku przedstawicieli Młodego Kolpinga.

Warto także zauważyć, że Związek stale próbuje kształtować zdolności koherencyjne, szczególnie poprzez diagnozę swoich słabych stron. Zauważa się na przykład słabą komunikację Rodzin poprzez technologie informacyjne. Silne związki z zagranicznymi, szczególnie niemieckimi Rodzinami Kolpinga pozwalają na przenoszenie doświadczeń.

Zdolności przywództwa i adaptacji

Bielskie Stowarzyszenie Artystyczne Teatr Grodzki powstało w 1999 roku i zrzesza 16 członków. Cele Stowarzyszenia to:

- budowanie środowiska artystycznego i nieartystycznego dla rozwoju społeczności lokalnej,
- przeciwdziałanie społecznemu i ekonomicznemu wykluczeniu grup defaworyzowanych i dysfunkcyjnych (osoby niepełnosprawne, dzieci i młodzież zagrożona patologiami, osoby starsze i chore psychicznie), a w szczególności promowanie i podtrzymywanie ich uczestnictwa w życiu lokalnej społeczności oraz wspieranie ich działalności artystycznej,
- promocja nowych rozwiązań i narzędzi w edukacji kulturalnej,
- promocja dobrych praktyk w zakresie pomocy społecznej,
- wsparcie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, w szczególności wsparcie trzeciego sektora i ruchów społecznych.

Teatr Grodzki prowadzi nieodpłatną i odpłatną działalność pożytku publicznego oraz działalność gospodarczą, zgodnie z zapisami statutowymi. BSA Teatr Grodzki jest organizatorem: Zakładu Aktywności Zawodowej – Zakład Introligatorsko-Drukarski BSA Teatr Grodzki w Bielsku-Białej (ZAZ Bielsko-Biała)

oraz Zakładu Aktywności Zawodowej – Ośrodek Rehabilitacyjno-Szkoleniowo-Wypoczynkowy Laliki (ZAZ Laliki). Stowarzyszenie prowadzi także Warsztat Terapii Zajęciowej „Jesteś Potrzebny” (WTZ Bielsko-Biała) i Centrum Wolontariatu należące do Ogólnopolskiej Sieci Centrów Wolontariatu.

Stowarzyszenie zrzesza 16 członków zwyczajnych (artyści, animatorzy kultury, pedagodzy), zatrudnia 104 osoby (w tym 62 osoby niepełnosprawne). WTZ obsługuje 30 osób niepełnosprawnych w trybie placówki dziennego pobytu. Skupia wokół prowadzonego centrum wolontariatu około 300 wolontariuszy. Przy stowarzyszeniu działa kilkadziesiąt zespołów artystycznych, dziecięcych, młodzieżowych i ludzi dorosłych. Organizacja to także inkubator dla innych organizacji, słabszych, które na początku nie są w stanie udźwignąć kłopotów lokalowych i organizacyjnych.

Ten imponujący dorobek na przestrzeni ostatnich lat jest w dużej mierze zasługą zdolności przywódczych lidera stowarzyszenia. Prowadzone badania dowodzą bowiem posiadania zdolności przywódczych w organizacji, skoncentrowanych głównie w osobie kluczowego lidera, który do 2009 roku kierował organizacją, dziś jest wiceprezesem Stowarzyszenia, zajmował także przez chwilę bardziej nieformalne funkcje, choć nigdy nie stracił kluczowej pozycji lidera i wizjonera organizacji.

Przejawami zdolności przywództwa w Stowarzyszeniu są w szczególności:

- generowanie i inspirowanie do realizacji pomysłów na stowarzyszenie, jego nazwę i unikatową aktywność (polegającą na działaniach aktywizujących społeczeństwo poprzez działalność artystyczną oraz używanie środków teatralnych do budowy przedsiębiorstwa społecznego), miejsca, w których można prowadzić działania ZAZ-ów,
- umiejętność negocjowania korzystnych kontraktów z organizacjami publicznymi, które przekazały lokale do prowadzenia działalności,
- utrzymywanie licznych kontaktów, pozwalające zjednać sojuszników stowarzyszenia, zarówno wśród mieszkańców miasta, jak i pracowników organizacji publicznych oraz przedsiębiorców,
- inspirowanie i motywowanie pracowników stowarzyszenia do pracy, która ma charakter pasji i misji, jest lepiej rozumiana, odczuwana przez pracowników i zaangażowanych członków niż wyrażana w dokumentach czy hasłach,
- kreowanie pomysłów na konkretne zadania, które wykonują pracownicy, jak również zachęcanie do własnej, indywidualnej aktywności, w ramach celów stowarzyszenia,
- realizacja partycypacyjnego stylu kierowania, opartego na stosunkach horyzontalnych, z wyznaczaniem celów grupowych,

- wypracowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu, sympatii, swobodzie i pracowitości.

Wyraźnie rozwinięta w Teatrze Grodzkim zdolność przywództwa pozwala także pozyskiwać zasoby materialne (budynki w Bielsku-Białej i Lalikach) oraz finansowe (budżet w 2010 roku wynosił około 10 mln złotych, co czyni ogromną różnicę w porównaniu do początków działalności stowarzyszenia z kilkunastoma tysiącami dotacji z miasta na działania grup artystycznych).

Zdolności przywódcze w stowarzyszeniu są wyraźnie połączone ze zdolnościami adaptacyjnymi, gdyż w dużej mierze wykorzystuje się szanse pojawiające się w otoczeniu (możliwość uruchomienia podmiotów ekonomii społecznej w postaci Zakładów Aktywności Zawodowej), jak również potrzeb, które dostrzega się wśród klientów i podopiecznych organizacji. Oznaczają rozumienie zmian, które zachodzą w otoczeniu instytucjonalnym, wykorzystywanie możliwości, które pojawiają się poprzez zmiany przepisów, wyszukiwanie miejsc, gdzie aktywność stowarzyszenia może się rozwijać. Hasło Stowarzyszenia – „W teatrze nie ma słów nie da się” [Bogacz-Wojtanowska 2011b] – obrazuje reakcję na potrzeby ludzi, ich zrozumienie. Adaptacja i reakcja na potrzeby dostrzegalna jest w szczególności w stopniowym przesunięciu celów organizacji z obszarów aktywności kulturalnej w sferę pomocy społecznej i zatrudnienia. Można więc wyraźnie wskazać dwie fazy realizacji celów polityki społecznej Stowarzyszenia – kulturalną do 2004 roku oraz pomocową i zatrudnieniową od 2005 roku. Działalność w sferze promocji kultury i aktywizacji przez kulturę nie została zaniechana ani przerwana przez Teatr Grodzki, lecz ciężar gatunkowy, ilość zaangażowanych ludzi i zasobów finansowych przesunęły się w stronę pomocy i zatrudniania osób niepełnosprawnych. Pojawiły się także nowe obszary aktywności – jak chociażby wolontariat. Jest to przejaw zdolności adaptacyjnych, polegających na umiejętności reagowania na informacje, impulsy płynące z otoczenia i dostosowaniu swoich działań do pojawiających się potrzeb i oczekiwań.

Zdolność przywództwa przekraczającą granice organizacji zidentyfikowano w Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych [BIS] działającej w Krakowie od 2007 roku. BIS jest organizacją pozarządową, której cele wiążą się ze wspieraniem indywidualnej aktywności i rozwoju wspólnot, upowszechnianiem praw i swobód obywatelskich, wzmocnieniem integracji europejskiej oraz współdziałaniem międzysektorowym. W niecałe 6 lat Fundacja zrealizowała blisko 30 różnorodnych projektów skierowanych do grup inicjatywnych, które chcą założyć organizację pozarządową lub podmiot ekonomii społecznej, bezpośrednio do organizacji trzeciego sektora i przedsiębiorstw społecznych. W tych latach przyjęła więc funkcję wspierającą inne podmioty pozarządowe, świadcząc usługi edukacyjne i doradcze dla organizacji, zaś szkoleniowe, aktywizujące i promocyjne

dla obywateli. Stąd można ją określić mianem organizacji infrastrukturalnej trzeciego sektora. Tego typu podmioty stanowią tylko 1% całego sektora w Polsce i szacuje się ich liczbę na ponad 1450 [Herbst, Przewłocka 2010: 31; Leszczyńska i in. 2010]. Warto zauważyć, że BIS prowadzi aktywność w całym województwie małopolskim, usługi prowadzi w określonych standardach (związanych z przynależnością do Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT¹², której jest jedynym województwie przedstawicielem), regularnie, stale rozszerzając swoją ofertę poza Kraków. Najważniejsze jednak jest to, że w ciągu dwóch lat działalności BIS udało się zrealizować wieloletnie marzenie wielu krakowskich działaczy trzeciego sektora, czyli powołać Krakowskie Porozumienie Organizacji Obywatelskich (KPOO). W Krakowie do 2010 roku pory nie udało się bowiem powołać struktury, która łączyłaby interesy większości organizacji pozarządowych (działały: Forum dla Nowej Huty oraz Forum Krakowskich Organizacji ds. Kultury).

Na początek warto zauważyć, że fundacja posiada dobrze rozwinięte zdolności adaptacyjne, polegające na rozpoznawaniu problemów i rozwiązań nurtujących sektor organizacji obywatelskich w Krakowie. Są one wzmacniane przez funkcjonowanie w sieciach współpracy sektora pozarządowego w Polsce (SPLOT), jak również doświadczenia fundatorów i założycieli BIS. Przejawem istnienia zdolności adaptacyjnych było podjęcie działań przygotowujących BIS i krakowski trzeci sektor do możliwości, które niosła ze sobą nowelizacja ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w 2010 roku. BIS przekonane było o tym, że należy uruchomić, dzięki zmianom przepisów, nowe otwarcie współpracy z Urzędem Miasta Krakowa, która przez wiele lat powszechnie przez krakowski trzeci sektor była uznawana za instrumentalną, pozorowaną i ograniczoną do minimum. Warunkiem zmian było zaktywizowanie krakowskich organizacji. Fundacja po pierwsze pozyskała środki na realizację projektu z województwa małopolskiego „*Kierunek współpraca – czas na pierwszy krok*”. Pozwoliły one podjąć działania inicjatywne na rzecz powołania KPOO, struktur Porozumienia i w efekcie doprowadzenie do utworzenia w Krakowie dwóch instytucji dialogu obywatelskiego: Rady Pożytku Publicznego oraz Komisji Dialogu Obywatelskiego.

Kluczem do powyższych działań były zdolności przywódcze, które pozwoliły zawiązać Grupę Inicjatywną w 2009 roku, złożoną z ponad 30 krakowskich

¹² SPLOT- Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT jest Związkiem Stowarzyszeń, założonym w celu m.in. wspierania i reprezentowania interesów organizacji pozarządowych realizujących cele Sieci SPLOT. Organizacje zrzeszone działają zgodnie ze standardami Sieci SPLOT, co jest badane przynajmniej raz na dwa lata poprzez specjalnie powołaną Komisję Standaryzacyjną Związku.

organizacji. Zdolności te w Fundacji BIS można zidentyfikować na podstawie następujących działań:

- inspiracji innych krakowskich organizacji do przyścia na pierwsze spotkanie Porozumienia,
- organizacji i prowadzenia spotkań oraz zbierania i systematyzowania rezultatów wypracowanych wspólnie przez organizacje,
- podsuwania idei i pomysłów poddawanych pod dyskusję podczas spotkań Grupy Inicjatywnej,
- inspirowania do powołania w ramach porozumienia grup roboczych,
- stałego informowania i promowania podejmowanych przez Grupę Inicjatywną działań,
- doprowadzenia do podpisania Porozumienia w 2010 – w postaci luźnej, niesformalizowanej formuły, opartej tylko na partnerstwie i deklaracji przystąpienia,
- aktywizacji coraz większej liczby organizacji pozarządowych w Krakowie – namawianie, zachęcanie i pokazywanie efektów, które przynosi współpraca,
- uświadamianiu wspólnoty interesów organizacji i wprowadzaniu transformacyjnych interakcji międzyorganizacyjnych (opartych nie tylko na partykularnym interesie BIS).

Warto zauważyć, że zdolności przywódcze posiada cały zarząd Fundacji, choć wyraźnie widać dwóch liderów w działaniach organizacji.

Zdolności finansowe

Przykładem wysokiego poziomu odpowiedzialności i przejrzystości organizacji pozarządowej, czyli elementu zdolności finansowych jest Hospicjum Świętego Łazarza w Krakowie. Organizacja powstała w 1981 roku, obecnie zrzesza około 600 członków, zatrudnia około 140 pracowników, głównie w ramach stosunku pracy oraz około 120 stałych wolontariuszy. Celem stowarzyszenia jest kompleksowa opieka paliatywna i hospicyjna chorych w ostatniej fazie życia. Zdolności finansowe przejawiają się w kilku najważniejszych działaniach organizacji.

Po pierwsze Hospicjum powołało zespół komunikujący się z członkami stowarzyszenia, partnerami, fundatorami i indywidualnymi darczyńcami. Zespół kontaktuje się na bieżąco oraz dwa razy w roku wysyła osiemnaście tysięcy listów z życzeniami na Boże Narodzenie i Wielkanoc. Do wielkanocnych życzeń dołączany jest raport o zasobach pozyskanych przez organizację oraz sposobie ich wykorzystania. Raport jest przygotowany w sposób przystępny i zrozumiały. Zawarte w nim informacje pokrywają się ze sprawozdaniami przesyłanymi do instytucji regulujących działania. Warto zauważyć, że wymaga to dużych nakła-

dów pracy – wyodrębnienia na przykład wszystkich darczyńców w ramach jednego procenta. Dużo organizacji pozarządowych przesyła życzenia i podziękowania swoim darczyńcom, rzadko jednak ułatwia im sprawdzanie, co z ich pieniędzy się stało i w jaki sposób zostały wykorzystane.

Po drugie Hospicjum udostępnia wszystkie dokumenty finansowe z ostatnich lat na stronie stowarzyszenia – sprawozdanie merytoryczne, wprowadzenie do sprawozdania finansowego, bilans, rachunek zysków i strat oraz informacje dodatkowe do sprawozdania finansowego.

Po trzecie Stowarzyszenie publikuje informacje na temat stanu swojego majątku trwałego, długoterminowych inwestycji i zatrudnienia.

Po czwarte w stowarzyszeniu wdrożono specjalne procedury związane z zarządzaniem finansami, m.in. comiesięczne spotkania zarządu dotyczące stanu finansów organizacji, wydatkowania środków i porównań z innymi miesiącami i kwartałami. Procedury wiążą się także z wypełnianiem kontraktu z Narodowego Funduszu Zdrowia, który wymaga ścisłej sprawozdawczości finansowej.

Podsumowując, należy zauważyć uzupełnianie się i łączenie różnych rodzajów zdolności organizacyjnych w prezentowanych organizacjach trzeciego sektora. Zdolność przywództwa wyraźnie wypływa z szeroko tutaj rozumianych zdolności adaptacyjnych, czyli rozumienia otaczającego środowiska organizacyjnego i jego wpływu nad działania organizacji. Zdolność koherencji z kolei wyraźnie opiera się na wartościach łączących ludzi w organizacji, zaś umiejętność kreowania innowacji społecznych w dużej mierze wynika z jakości kapitału ludzkiego i intelektualnego organizacji pozarządowej.

ROZDZIAŁ IV

WSPÓŁPRACA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH A WYKORZYSTANIE I KSZTAŁTOWANIE ZDOLNOŚCI ORGANIZACYJNYCH

4.1. Współzależności między zdolnościami a współpracą organizacji pozarządowych

Jak wspomniano w rozdziale trzecim, wyróżnienie poszczególnych zdolności organizacyjnych nie ma charakteru wyłączonego – zdolności wiążą się i nakładają na siebie. Warto zwrócić uwagę, że zdolności organizacyjne związane z umiejętnościami ludzi w organizacji, finansowe, absorpcyjne czy legitymizacji są powiązane z zasobami, które pozyskuje organizacja pozarządowa. Z kolei zdolności innowacyjne, współpracy, zarządcze czy przywództwa mają pośredni związek z zasobami i raczej są wynikiem procesów zachodzących w organizacji, indywidualnych i kolektywnych zdolności ludzi działających w trzecim sektorze. Należy podkreślić przede wszystkim silne współzależności pomiędzy poszczególnymi zdolnościami organizacji:

- zdolność finansowa jest ściśle powiązana ze zdolnościami zarządczymi, zwłaszcza z umiejętnościami operacyjnymi czy definiowania celów organizacyjnych, jak również ze zdolnością legitymizacji,
- zdolność współpracy jest powiązana w szczególności ze zdolnościami finansowymi, zdolnością przywództwa i umiejętnościami ludzi w organizacji,
- zdolności społeczne organizacji pozarządowej są skorelowane ze zdolnością przywództwa, koherencji i w szczególności z kapitałem intelektualnym,
- zdolność przywództwa łączy się z zdolnościami społecznymi i legitymizacją,
- kapitał intelektualny i zdolność absorpcji wiąże się ze zdolnością innowacyjną.

Realizacja misji i celów organizacji pozarządowych, jak również szerszej funkcji społecznych odbywa się dzięki określonym umiejętnościom. Opierając się na poszczególnych realizowanych funkcjach i typach zdolności organizacji

pozarządowej, można wykazać, które zdolności są najbardziej przydatne do sprawnego i skutecznego realizowania określonych funkcji społecznych.

W przypadku organizacji o charakterze samopomocowym i ekspresyjnym najistotniejszy jest kapitał ludzki organizacji, czyli zaangażowani, aktywni, chcący wspólnie działać członkowie i ewentualnie wolontariusze. Oczywiście, tego typu organizacje mogą i kształtują także inne zdolności, ale podstawą ich działania są kompetencje i zaangażowanie ludzi. Można tutaj przytoczyć przykład Korczakowskiej Republiki Dziecięcej Dylinarnia, stowarzyszenia, które przez 20 lat działało w sposób nieformalny w oparciu o zaangażowanie jego członków [Bogacz-Wojtanowska 2006a].

Jeśli chodzi o realizację usług społecznych, która dziś wysuwa się na czoło w przypadku wielu organizacji pozarządowych na świecie, kluczowa jest zdolność współpracy, pozwalająca pozyskać zasoby na realizację konkretnych zadań usługowych, jak również kapitał intelektualny, zdolności zarządcze i finansowe. Usługi bowiem trzeba świadczyć na odpowiednim poziomie, jak również ich realizacja generuje koszty dla organizacji. Trudno sobie wyobrazić, że organizacja obywatelska podejmuje się organizacji obozów wypoczynkowych dla dzieci i młodzieży, jeśli nie posiada wiedzy, jak taki obóz powinien przebiegać, jak go dobrze zorganizować oraz nie potrafi pozyskać na niego środków finansowych i materialnych.

Trzecią rolą organizacji pozarządowych z perspektywy ich celów organizacyjnych jest działanie w roli mecenasów czy promotorów ważnych społecznie spraw oraz aktywność strażnicza. Tutaj na czele stoją ludzie posiadający wysoko specjalistyczną i rzadko spotykaną wiedzę w zakresie działania organizacji. Innymi słowami kluczowe są zdolności ludzi i kapitał intelektualny organizacji. Nawet niewielkie zasoby finansowe pozwalają dziś organizacjom pozarządowym skutecznie działać poprzez media społecznościowe.

W przypadku funkcji organizacji pozarządowych polegającej na rozwijaniu kompetencji oraz umiejętności osób zatrudnionych i zaangażowanych w organizacji istotne są przede wszystkim zdolności przywódcze oraz umiejętność odpowiedniego kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji, z uwzględnieniem indywidualnych oczekiwań pracowników i wolontariuszy. Warto tutaj skupić się na bardzo ważnej kwestii związanej z zatrudnianiem ludzi w organizacjach pozarządowych. Przestrzeganie prawa pracy, dbanie o indywidualny rozwój członków, wolontariuszy i pracowników powinno być najważniejszym standardem w pracy organizacji pozarządowej – bez względu na jej wielkość, zadania do wykonania, możliwości finansowe. Trudno bowiem wyobrazić sobie organizację pozarządową, która nieetycznie wykorzystuje zaangażowanie ludzi i ich pracę, pomagając innym ludziom. Być może tutaj ujawnia się dziś najważniejsza rola

organizacji pozarządowych – tworzenie standardów pracy i solidarności z innymi, słabszymi, potrzebującymi.

Realizacja zadań i funkcji organizacji pozarządowych w kontekście polityki publicznej wymaga nieco innych zdolności. Ze względu na przyjęte jej modele i złożoność zadań do wykonania konieczne jest posiadanie zdolności współpracy, zarządczych, finansowych, absorpcyjnych, dyfuzyjnych a także adaptacyjnych i analitycznych. Ważne mogą okazać się także zdolności innowacji. Istotne umiejętności to mediacja, negocjowanie. Jeśli założymy, że organizacje pozarządowe wypełniają luki w usługach społecznych, które pozostawia wycofujące się państwo, to zestaw zdolności potrzebny do uzupełnienia tychże luk powinien być jak najszerszy. Im mniej państwa w takiej sytuacji, tym więcej potrzeb niezrealizowanych, na które nie ma odpowiedzi z perspektywy nawet najbardziej rozwiniętej w obszarze zdolności organizacji pozarządowej. Wyraźnie widać to chociażby na przykładzie polskiej fundacji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, która jest najsilniejszą organizacją pozarządową w Polsce w obszarze pomocy chorym dzieciom, jednakże nie jest w stanie wypełnić wszystkich luk, które powstają w wyniku niespełnienia potrzeb przez organizacje publiczne w zakresie ochrony zdrowia. Stąd szczególnie ważna wydaje się zdolność do współpracy organizacji pozarządowej, zwłaszcza umiejętność tworzenia wewnątrzsektorowych sieci, pozwalających nie tylko na sprawniejszą realizację usług, ale i nacisk na zmianę postawy, zachowania organizacji publicznych czy generalną zmianę polityki publicznej.

W przypadku rozwijającej się w ostatnich latach w trzecim sektorze funkcji ekonomicznej należy w szczególności zwrócić uwagę na zdolności zarządcze organizacji. Podjęcie działalności gospodarczej wymaga umiejętności tworzenia planów w tym zakresie oraz uruchomienia i realizacji procesu wytwarzania produktów i usług. Istotne są także zdolności finansowe – zwłaszcza w obszarze zarządzania finansami organizacji. Ważna jest tutaj stała analiza struktury i wielkości przychodów a także wydatki organizacji. Z drugiej strony, jak już wcześniej wykazano, organizacja pozarządowa rozwijająca intensywnie działalność gospodarczą, powinna liczyć się ze spadkiem legitymizacji, która może objawić się obniżeniem wpływów z darowizn od przedsiębiorców oraz indywidualnych darczyńców. Stąd zdolność finansowa jest najbardziej newralgiczna dla tej funkcji organizacji trzeciego sektora. Należy też dodać, że w przypadku zrzeszeniowych form organizacji pozarządowych podjęcie działalności gospodarczej może skutkować także spadkiem spójności, wszystko zależy od tego, jak decyzja tego rodzaju aktywności została w organizacji podjęta. W przypadku małych stowarzyszeń może to być łatwiejsze do przeprowadzenia i uzgodnienia. W obszarze roli związanej z kreowaniem i rozpowszechnianiem określonych wartości, ważnych zarówno dla określonych grup społecznych, jak i dla całego

społeczeństwa, istotna jest po pierwsze określona spójność organizacji, która pozwala na jednolity przekaz płynący do otoczenia organizacji. Po drugie ważna jest także umiejętność komunikowania otoczeniu określonych wartości i zdobywanie dla nich poparcia społecznego, czyli zdolność legitymizacji.

Organizacje pozarządowe, jako stabilizatory porządku demokratycznego, w dużej mierze wykorzystują w działaniach kapitał intelektualny organizacji, jak również zdolność absorpcji. Ważne jest także kształtowanie i wykorzystywanie kapitału ludzkiego organizacji. Jak wykazano w rozdziale trzecim, istotną rolę odgrywają organizacje pozarządowe z punktu widzenia społeczeństwa, w którym i dla którego działają. Budowanie kapitału społecznego przez organizację pozarządową w dużej mierze zależy od umiejętności tworzenia więzi – czyli zdolności współdziałania, jak również umiejętności aktywizowania ludzi w organizacji i motywowania ich do wspólnej pracy – czyli zdolności przywództwa. Sukces organizacyjny z tej perspektywy nie zawsze oznacza silny rozwój zdolności finansowej czy zarządczej organizacji – raczej podniesienie jakości kapitału ludzkiego i legitymizację kognitywną. W przypadku stabilizacyjnej w społecznościach lokalnych pomocne mogą być zdolności przywódcze.

Zależność pomiędzy zdolnościami organizacji pozarządowych a współdziałaniem ma dwustronny charakter. Po pierwsze organizacje potrzebują określonych zdolności, by zidentyfikować, wybrać, nawiązać i realizować współpracę z inną organizacją. Po drugie współpraca pozwala na rozwój czy kształtowanie niektórych zdolności organizacyjnych w zależności od formy współpracy, jej intensywności a także zdolności organizacyjnych kooperującej organizacji [Das, Sen, Sengupta 2003; Connolly, York 2003; Rivenbark, Menter 2006; Christensen, Gazley 2008; Millesen, Carman, Bies 2010]. Stąd można wnioskować, że współdziałanie dla organizacji pozarządowych może być jedną z korzyści, której się spodziewają po podjęciu współpracy. Można także wyróżnić intencjonalne podejmowanie współpracy dla kształtowania swoich zdolności organizacyjnych, jak również współdziałanie związane z innymi motywacjami, w których efekcie mogą rozwijać się określone zdolności.

Kształtowanie zdolności organizacyjnych ma szczególne znaczenie dla organizacji realizujących określone usługi społeczne, jak również dla tych, które budują partnerstwa międzysektorowe na poziomie lokalnym, których celem jest rozwój lokalny [Nye, Glickman 2000; Myrick i in. 2005]. Należy także zaznaczyć, że intencjonalne kształtowanie zdolności organizacyjnych ma na celu poprawę skuteczności i sprawności realizacji celów. Intencjonalne działania organizacji w tym zakresie wymagają po pierwsze diagnozy – co samo w sobie dla wielu organizacji pozarządowych może być dużym wyzwaniem. Traktując własne działania w sposób bardziej zaangażowany w promowanie konkretnych wartości, empatii do swoich klientów, profesjonalne działania pojmują jako coś, co

jest raczej charakterystyczne dla organizacji publicznych i prywatnych [Broda-Wysocki 2009; Wysocka 2009; Giermanowska 2009]. Diagnoza własnych umiejętności może być także zależna od kompetencji liderów i menadżerów organizacji pozarządowych, które uznaje się za słabsze niż w pozostałych sektorach [Bogacz-Wojtanowska 2009d]. Identyfikując własne słabości, organizacje mają generalnie dwie drogi do wyboru – zaangażowanie własnych zasobów i zdolności do podniesienia tych słabszych. Może to być próba podniesienia kompetencji poszczególnych pracowników czy wolontariuszy, Drugi sposób to poszukanie zewnętrznych możliwości, najczęściej poprzez współdziałanie z innymi organizacjami w celu pozyskania zasobów materialnych, finansowych, informacji i specjalistycznej wiedzy dla facylitacji procesów kształtowania deficytowych zdolności. Kształtowanie zdolności może także odbywać się zupełnie przypadkowo – organizacja zostanie zaproszona do uczestnictwa w konkretnym projekcie szkoleniowym i wtedy bez wstępnej diagnozy i intencjonalnych działań kształtuje swoje zdolności. R. Agranoff [2006] podkreśla rozwój adaptacyjnych zdolności, dzięki współdziałaniu organizacji pozarządowych i publicznych, charakterystyczny dla obu współdziałających organizacji.

Poniżej szczegółowo przedstawiono najbardziej rozpoznane w literaturze, zarówno zagranicznej, jak i polskiej, współzależności pomiędzy poszczególnymi zdolnościami organizacji a współdziałaniem.

Przed wszystkim należy odróżnić kwestię zdolności współpracy od samej współpracy organizacji pozarządowych. Zdolność jest stanem organizacji, który może mieć charakter ukryty, zaś współdziałanie to już konkretna aktywność organizacji pozarządowej. Zdolność do współpracy może być stopniowalna – wymiana informacji wymaga minimalnego poziomu zdolności współpracy, zaś stworzenie aliansu społecznego z przedsiębiorstwem znacznie więcej umiejętności organizacyjnych, składających się na zdolność współpracy.

Zdolność do współdziałania można także uznać za taką umiejętność, która wynika z trzech kluczowych uwarunkowań [Foster, Meinhard 2002]:

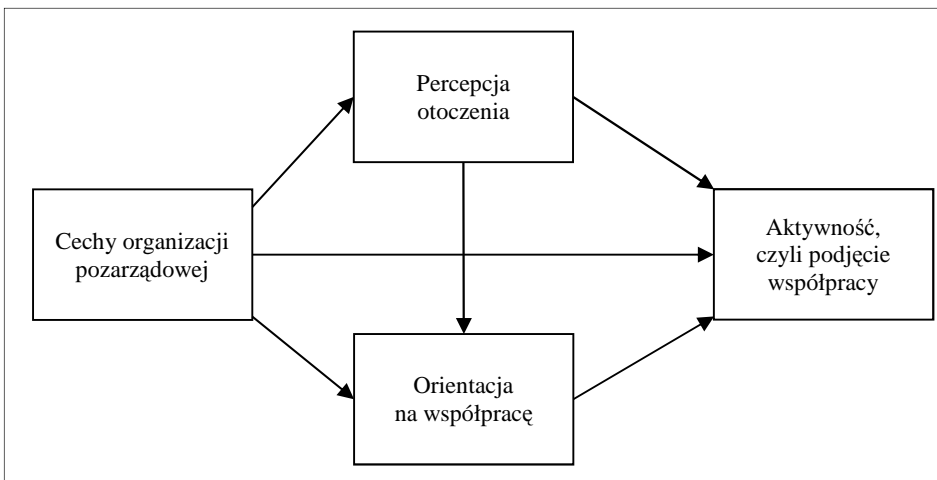
- cech organizacji pozarządowej – wielkość [Mulford, Mulford 1977], wiek organizacji [Foster, Meinhard 2002],
- sytuacji w otoczeniu – w szczególności oceny i postrzegania sytuacji – identyfikacji potencjalnych kooperantów, jak również presji płynącej z otoczenia,
- orientacji i nastawienia na współdziałanie [Human, Provan 1997].

Wszystkie te trzy warunki dają impuls do podjęcia konkretnej aktywności, która ma charakter współpracy, co ilustruje rysunek 7.

Jak wielokrotnie podkreślano w monografii, ludzie w organizacji pozarządowej – czy członkowie, czy pracownicy i wolontariusze – są jej największą siłą

i przypadku zrzeszeń stanowią o jej istnieniu. Decydują o tym, jakie cele posiada organizacja pozarządowa i jakimi sposobami je osiąga. W odniesieniu do współdziałania podkreśla się, że indywidualne zdolności kooperacyjne ludzi zaangażowanych w działania organizacji obywatelskiej mogą stanowić o powodzeniu współdziałania [Kozuch 2011].

Rys. 7. Orientacja na współpracę a podjęcie współpracy



Źródło: opracowanie na podstawie: Foster, Meinhard [2002].

Współdziałanie z przedsiębiorstwami pozwala nie tylko na podniesienie kompetencji i kwalifikacji ludzi już związanych z organizacją. Pozwala także na dostęp do takich osób, z którymi zwykle organizacja pozarządowa nie ma kontaktów – osoby o wysokich i unikatowych kwalifikacjach, do których dostęp dla większości organizacji pozarządowych jest niemożliwy z powodu niewystarczających możliwości finansowych. Pozyskanie ich chociaż w postaci akcyjnych wolontariuszy czy możliwość konsultowania niektórych projektów mogą być bardzo cenne dla organizacji. Szczególnie przydatne jest poszukiwanie przedsiębiorstw, które prowadzą wolontariat pracowniczy.

Badania prowadzone w Polsce dowodzą, że w ramach współdziałania wewnątrzsektorowego organizacje obywatelskie podnoszą kompetencje i kwalifikacje swoich ludzi, natomiast w lokalnych sieciach współpracy zdarza się wymiana wolontariuszy a nawet pracowników. W sytuacji kłopotów z zachowaniem miejsc pracy, organizacje proponują swoim bliskim w sieci organizacjom zatrudnienie własnych pracowników [Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Badania wykazują także, że członkowie i wolontariusze organizacji w dużej mierze są pewnym miernikiem znaczenia współdziałania dla organizacji. Dzieje się tak,

ponieważ najczęściej są nimi pasjonaci chcący rozwiązywać problemy własne bądź wspólnot, w których żyją. Nawet jeśli nie wszyscy członkowie są równie mocno zaangażowani, to i tak współdziałanie dla samego współdziałania zwykle jest przez nich nieakceptowane, gdyż nie przybliża ich do rozwiązywania problemów, którym się poświęcili.

W obszarze zdolności finansowych stosunkowo łatwo wykazać istniejące współzależności pomiędzy współdziałaniem a umiejętnością generowania przychodów organizacji. Dla większości organizacji pozarządowych, nie tylko w Polsce, sposobem na realizację własnych celów statutowych jest pozyskanie kooperantów, w szczególności z sektora publicznego lub prywatnego, którzy będą dostarczać zasobów w postaci środków finansowych. Można powiedzieć, że jest to jedna z podstawowych dróg pozyskania środków, choć oczywiście stawiająca organizacje w sytuacji, która bywa czasem dla nich niekorzystna z powodu konieczności spełnienia oczekiwań potencjalnego partnera co do tego, na co i w jaki sposób organizacja wykorzysta przekazane środki. Może prowadzić do uzależnienia od kooperanta, a jednocześnie organizacja pozarządowa ma niewiele możliwości, by przed nim się uchronić. Oczywiście rozwój w postaci rozszerzenia zakresu usług i zatrudnienia personelu nie jest dla organizacji pozarządowych obowiązkowy. Rozwój nie jest zazwyczaj warunkowany chęcią ekspansji i budowania potęgi organizacji, ale skalą lub wzrostem potrzeb społecznych czy rosnącymi oczekiwaniami interesariuszy. W takiej sytuacji nie da się uniknąć współdziałania w celu pozyskania zasobów finansowych. Sposobem na neutralizację ryzyka uzależnienia od kooperanta może być prowadzenie działalności gospodarczej oraz rozwój zdolności legitymizacji, pozwalającej na zbiórkę darowizn od indywidualnych darczyńców. W Polsce występują trzy drogi kształtowania zdolności finansowych poza współdziałaniem: prowadzenie działalności gospodarczej, pozyskiwanie 1% podatków oraz odpłatna działalność pożytku publicznego.

Podczas współdziałania organizacje pozarządowe pozyskują zasoby finansowe, które różnią się w przeznaczeniu. Przede wszystkim współpraca dostarcza takich środków, które mają charakter celowościowy – czyli są przeznaczone na konkretne zadania lub projekty i organizacja posiada ograniczone możliwości w ich wykorzystaniu. Można je nazwać mniej elastycznymi [Hall i in. 2003]. Często więc oczekiwania organizacji obywatelskich co do współdziałania nie oznaczają zwiększenia ilości środków finansowych, ale ich większą elastyczność – czyli przeznaczanie na organizację, a nie na konkretne zadania. Można je nazwać kluczowymi funduszami organizacji (*core funding*). Środki celowe i projektowe zwykle otrzymują organizacje także na krótki okres i – co dość istotne – rzadko pozwalają na wsparcie rozwoju zdolności zarządczych organizacji, jak również utrzymanie pracowników w organizacji. Z kolei środki przeznaczone na

działania organizacji, bez określenia szczegółowo ich przeznaczenia mogą w znaczny sposób poprawiać stabilność organizacji i możliwość uruchomienia dłuższej niż roczna perspektywy planowania, czyli w efekcie kształtowania zdolności zarządczych. Kanadyjscy badacze podkreślają znaczenie konsultacji i umiejętności negocjowania z organizacjami publicznymi, jako tymi które są bardziej skłonne do mniej elastycznego przekazywania środków finansowych [Hall i in. 2003]. Może to przyczyniać się do ograniczenia pewnych nieprawidłowości we współdziałaniu w postaci konieczności dostosowania misji organizacji do potrzeb finansowych, trudności w utrzymaniu pracowników etatowych czy wreszcie utraty niezależności.

Bardzo korzystne dla niektórych organizacji pozarządowych może być pozyskanie w ramach współpracy zasobów rzeczowych, technologii czy urządzeń. Darowizny w postaci książek, meble, wyposażenie w sprzęt komputerowy mogą znacznie poprawić możliwości funkcjonowania organizacji. Często organizacje pozarządowe wykorzystują współpracę w przypadku chęci pozyskania technologii informacyjnych. Organizacje pozarządowe są postrzegane jako deficytowe w tym zakresie. Jednocześnie dostrzega się lukę pomiędzy możliwościami, jakie dają technologie informacyjne, a ich rzeczywistym wykorzystaniem przez organizacje [Hackler, Saxton 2007]. Technologie informacyjne są wykorzystywane przez trzeci sektor przede wszystkim w procesach planowania, budżetowania, wsparcia procesów decyzyjnych, w pomiarze skuteczności realizacji misji oraz w komunikowaniu się przez Internet z interesariuszami i tworzeniu sieci. Są zainteresowane przede wszystkim sprzętem komputerowym, darmowymi programami oraz konsultacjami w zakresie ich wykorzystania [Hackler, Saxton 2007]. Stąd budowanie sieci z przedsiębiorstwami, które przy współdziałaniu chcą przekazać tego typu sprzęt, technologię i wiedzę. Przykładem tego typu współpracy są darowizny firmy Microsoft na rzecz organizacji pozarządowych w postaci przekazywanych programów Windows i Office. Należy także podkreślić, że współdziałanie organizacji pozarządowych w ramach trzeciego sektora może obniżyć koszty działalności organizacji. W przypadku małych organizacji pozarządowych o niskich rocznych przychodach, współdziałanie w ramach projektów z dużymi, grantodawczymi organizacjami pozarządowymi o charakterze infrastrukturalnym może kształtować zdolności finansowe [Sharpe 2006].

Współdziałanie z organizacjami publicznymi może kształtować jedną z umiejętności, składającą się na zdolność finansową, czyli odpowiedzialność w stosunku do interesariuszy. Wymagania dotyczące przekazywania środków finansowych w ramach projektów czy kontraktów na realizację zadań publicznych wymagają od organizacji udostępniania wszystkich informacji o przychodach i wydatkach, przestrzegania procedur wydatkowania środków publicznych, co powoduje konieczność wprowadzenia odpowiednich praktyk finansowych

w organizacji, pozwalających sprostać wymaganiom projektów realizowanych ze środków publicznych. Współdziałanie z organizacjami w ramach trzeciego sektora może przyczynić się do wypracowania standardów finansowych operacji w trzecim sektorze.

Współzależności pomiędzy zdolnością innowacji a współdziałaniem należą do najlepiej empirycznie zbadanych – na szczególną uwagę zasługują tutaj brytyjskie badania S. P. Osborne'a [1998a, 1998b]. S. Osborne i N. Flynn [1997], jak wykazano, definiując zdolności innowacji na podstawie literatury, podkreślają, że zdolność innowacyjna organizacji pozarządowej jest funkcją między innymi relacji z otoczeniem zewnętrznym w szczególności z organizacjami publicznymi.

Organizacje pozarządowe są źródłem innowacji w sferze usług świadczonych różnym grupom społecznym, zwłaszcza w wyniku współdziałania z organizacjami publicznymi podczas realizacji usług publicznych [Monteduro, Hinna, Ferrari 2009]. Podkreśla się coraz częściej, że kooperacja sektora pozarządowego i publicznego obfituje w innowacje w obszarze usług społecznych, zwraca się także uwagę, że w krajach anglosaskich wymóg innowacyjnych rozwiązań w usługach publicznych (zwłaszcza w sferach dotyczących problemów społecznych) jest często jednym z kluczowych kryteriów oceny proponowanych rozwiązań i w efekcie pozwala uzyskać zainteresowanie sektora publicznego i koniecznych funduszy [Osborne, Chew, McLaughlin 2008]. Posiadanie wysokiego poziomu zdolności innowacyjnych organizacji pozarządowych pozwala im przewodzić w grupie dostawców usług publicznych. W literaturze przedmiotu pojawiały się już teorie po części wyjaśniające rosnące znaczenie organizacji pozarządowych w odniesieniu do roli sektora publicznego we wdrażaniu innowacji. W świetle teorii J. Douglasa rozwój organizacji pozarządowych jest wynikiem braku możliwości świadczenia usług publicznych na odpowiednim dla potrzeb społecznych poziomie [Douglas 1987]. Ograniczenie sektora publicznego, przerost biurokracji, brak różnorodności i kreatywności w efekcie prowadzą do współdziałania państwa i trzeciego sektora w świadczeniu usług publicznych. Organizacje pozarządowe według tej teorii mogą sobie pozwolić na testowanie innowacyjnych rozwiązań w sferze świadczenia usług publicznych, które po pomyślnym sprawdzeniu stają się powszechną praktyką, zaś jeśli nie przynoszą pożądanych zmian społecznych, mogą zostać pominięte. Przykładem tego typu rozwiązań jest „zielona rewolucja”, zapoczątkowana przez Fundację Rockefellera.

Współdziałanie organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi w świadczeniu usług publicznych może przybierać różne formy [Osborne, Chew, McLaughlin 2008]. Obejmuje ono:

- tradycyjną aktywność organizacji w dostarczaniu specjalistycznych usług publicznych bez wprowadzania zmian czy innowacji,
- rozwojową aktywność organizacji trzeciego sektora, zaangażowaną w przyrost świadczonych przez nie usług,
- innowacyjną aktywność organizacji pozarządowych, w świetle której pojawia się nowy typ usługi lub nowa grupa docelowa.

W związku z powyższym można wnioskować, że współdziałanie pozwala na uruchomienie zdolności innowacji organizacji pozarządowych, ale nie jest to reguła.

Badania przeprowadzone w Polsce wykazują z kolei, że większość wspólnych działań organizacji pozarządowych i organizacji publicznych (administracji samorządowej) ma charakter tradycyjnej aktywności w dostarczaniu usług publicznych, bez wprowadzania zmian czy innowacji [Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Działania innowacyjne w obszarze współpracy organizacji pozarządowych i publicznych w dużej mierze zależą od wymienionych poniżej uwarunkowań [Bogacz-Wojtanowska 2011a]:

- Środki pochodzące z Unii Europejskiej i system ich wykorzystywania sprzyja tworzeniu innowacji w sferze usług publicznych. Systemy oceny wniosków wymagają stosunkowo często wykazania nowatorskiego podejścia do problemu. Coraz częściej w samorządach, przy dużych środkach przeznaczanych na współdziałanie z organizacjami pozarządowymi, ogłasza się konkursy na nowatorskie i oryginalne sposoby realizacji usług publicznych. W związku z tym organizacje, które chcą w nich uczestniczyć, muszą uruchomić zdolności innowacji.
- Środki pochodzące z UE pomagają zwiększyć niezależność sektora pozarządowego i umożliwiają większą aktywność, podejmowanie inicjatyw i realizowanie projektów w ramach usług publicznych. W efekcie dotacje przyczyniają się do kształtowania zdolności absorpcyjnych i budowania kapitału intelektualnego organizacji oraz wzmocnienia ich pozycji w relacjach z sektorem publicznym.
- Uruchomieniu i kształtowaniu zdolności innowacyjnych sprzyja tworzenie zespołów międzysektorowych, powołanych do rozwiązywania ważnych problemów społecznych i poprawy jakości usług publicznych. Konieczne jest jednak dobre rozpoznanie różnych interesariuszy we współdziałaniu.
- Wyraźnie można dostrzec, że międzysektorowe zespoły zadaniowe przygotowujące innowacyjne projekty usług publicznych, tworzą się w tych dziedzinach życia społecznego, gdzie organizacje publiczne nie ogrywają w pełni swych ról. Dzieje się tak z powodu niewystarczają-

cych zasobów lub kompetencji, by w pełni realizować potrzeby społeczne. Innymi słowy, warunki korzystne dla innowacyjnego świadczenia usług publicznych z udziałem organizacji pozarządowych występują wtedy, gdy mamy do czynienia z pewną symetrią w ustanawianiu celów i sposobów ich realizacji. Tam, gdzie sektor publiczny pełni silną i decydującą rolę, innowacyjne pomysły płynące z sektora pozarządowego mają zdecydowanie mniejszą szansę na wdrożenie.

- Innowacje w obszarze usług będące efektem współdziałania są wprowadzane najczęściej w dziedzinie usług społecznych (pomoc rodzinie, opieka i ochrona praw dziecka, niepełnosprawność), stosunkowo słabo zagospodarowanych przez sektor publiczny, pomimo istnienia wyspecjalizowanych służb publicznych świadczących ustawowe usługi. Sektor publiczny wyraźnie dostarcza usług bazowych, szukając rozwiązań jakościowych i proinnowacyjnych, oczekuje wsparcia ze strony sektora pozarządowego.
- Znaczną rolę w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań w sferze usług publicznych odgrywają zdolności finansowe organizacji publicznych – gmin, powiatów i województw. W małych jednostkach samorządu terytorialnego czynnikiem stymulującym mogą być silne organizacje pozarządowe, umiejętności jednostek samorządu terytorialnego w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych oraz silne i wieloorganizacyjne poziome więzi w postaci *local governance*.

Innowacyjna zdolność organizacji pozarządowych, w konsekwencji której pojawia się nowy typ usługi lub nowa grupa docelowa, jest najbardziej pożądanym stanem, w świetle teorii innowacji. Badania w Polsce wykazały, że zdolność tworzenia innowacji objawia się w szczególności w obszarze usług z zakresu pomocy społecznej, pomocy rodzinie, opieki i ochrony praw dziecka czy osób niepełnosprawnych. Organizacje, we współpracy z organami administracji publicznej, kreują nowe usługi bądź kierują swoje działania na rzecz nowych grup odbiorców. Przejawia się to poprzez [Bogacz-Wojtanowska, Hoinkis 2012]:

- tworzenie nowych podmiotów organizacyjnych, których celem jest aktywizacja społeczna i zawodowa osób wykluczonych społecznie,
- opracowanie nowych procedur diagnozy potrzeb i rozpoznawania sytuacji wymagających szybkiej interwencji służb publicznych i organizacji pozarządowych,
- tworzenie innowacyjnych form promocji i komunikacji,
- opracowanie podstaw i modeli pomocnych do replikowania przyjętych rozwiązań.

Innowacyjność wdrożonego rozwiązania może być także rozumiana jako nowatorstwo w doborze problemu, w ogólnym podejściu do zagadnienia oraz w stosowanych technikach i formach działania. Badania wykazały, że niektóre organizacje posiadają szczególną zdolność do tworzenia innowacji w zakresie stosowanych technik i form działania. Ich aktywność stanowi swoiste uzupełnienie podstawowych usług świadczonych przez specjalistyczne służby publiczne. Zdolności te przejawiają się w szczególności w [Bogacz-Wojtanowska 2011a, Bogacz-Wojtanowska Hoinkis 2012]:

- tworzeniu niekonwencjonalnych programów i projektów pomocowych dla klientów, które są zasadniczo odmienne od form działania innych organizacji i sektora publicznego,
- wykorzystywaniu kapitału ludzkiego i zaangażowania lokalnych liderów w procesy tworzenia projektów, aktywizacji osób dotychczas nieobjętych działaniami organizacji,
- opracowaniu programów i projektów w oparciu o szeroką i rzetelną diagnozę potrzeb,
- realizacji usług publicznych poprzez projekty w sposób nietypowy, odmienny od stosowanych do tej pory w realizacji usług (np. banki usług, pomieszczeń, czasu),
- opracowaniu programów i projektów wyprzedzających bądź przygotowujących rozwiązania prawne w pewnych obszarach,
- wypracowaniu nowatorskich sposobów podziału zadań pomiędzy zaangażowanych ludzi i organizacje, jak również stosowaniu nowoczesnych technik koordynowania prac i wspólnego działania.

Prowadzone w Polsce badania pozwalają wytypować kilka kluczowych cech organizacji pozarządowych, które wskazują na posiadanie zdolności innowacji, ale także cech organizacji publicznych, które dzięki współdziałaniu tworzą innowacje w sferze usług publicznych [Bogacz-Wojtanowska 2011a]:

- Większość działań rozwojowych i innowacyjnych w sferze usług publicznych wynika z rozwijających się zdolności innowacji organizacji pozarządowych, które od wielu lat współpracują z sektorem publicznym – współdziałanie nie ma charakteru jednorazowego, incydentalnego, lecz najczęściej poparte jest wieloletnim wspólnym doświadczeniem.
- Sieć współpracy podmiotów publicznych i pozarządowych jest rozbudowana, często uzupełniona grupami kooperacyjnymi wewnątrz własnych sektorów – skłonność do tworzenia rozległych sieci powiązań poza organizacją dotyczy obu typów organizacji.
- Organizacje publiczne szukające rozwojowych i innowacyjnych rozwiązań w sferze usług publicznych poszukują także sojuszników i koope-

rantów wśród własnych jednostek organizacyjnych, które włączają się w sieć współpracy (np. urzędy miast pracują z takimi jednostkami jak miejskie ośrodki pomocy społecznej), innymi słowy wykorzystują kooperację wewnątrz większych struktur publicznych.

- Innowacja lub rozwojowy typ usługi pojawia się tam, gdzie istnieje stosunkowo wysoki poziom zaufania zarówno organizacji pozarządowych do publicznych, jak i odwrotnie.
- Elastyczność organizacji publicznych polegająca na uproszczonym procesie podejmowania decyzji i skłonności do wykorzystywania różnych form współpracy sprzyja pomysłom innowacyjnym w świadczeniu usług publicznych.
- Innowacyjność i rozwojowość w obszarze usług publicznych wymaga określonego poziomu zdolności organizacji pozarządowych, w szczególności jakości kapitału ludzkiego, zdolności zarządczych i współpracy. Przejawia się to przede wszystkim w zatrudnianiu pracowników etatowych, rozległej i celowo budowanej historii zrealizowanych projektów oraz dużej stabilności działania (trwałość, stałość i dywersyfikacja, choć niekoniecznie obfite źródła finansowania działalności).
- Innowacyjność i rozwojowość w obszarach usług publicznych pojawia się prawie wyłącznie w organizacjach pozarządowych i publicznych o wysokich zdolnościach zarządczych i finansowych.
- Silna specjalizacja celów i koncentracja działań organizacji pozarządowych sprzyja tworzeniu innowacyjnych pomysłów w realizacji zadań publicznych.

Proces tworzenia i wdrażania innowacji w sferze realizacji usług publicznych przez organizacje pozarządowe w Polsce można podzielić na trzy etapy, zgodnie z propozycją T. Browna i J. Wyatta [2010] – inspiracji, tworzenia idei (*ideation*) i wdrażania (implementacji).

Etap inspiracji najczęściej obejmuje pomysły, które pojawiają się w organizacjach pozarządowych. Ich doświadczenia i zrealizowane wcześniej projekty, jak również szerokie kontakty z klientami pozwalają dostrzegać problemy i wskazywać sposoby ich rozwiązywania. W tradycyjnej aktywności w ramach realizacji usług publicznych faza inspiracji nie występuje, konkretne usługi publiczne wykonywane przez organizacje pozarządowe zwykle są definiowane i określone dość szczegółowo przez organizacje publiczne. Z roku na rok powielane są propozycje usług, ewentualnie rozszerza się ich zakres o nowych klientów czy obszar działania. Rozpoznanie występuje stosunkowo rzadko. Faza inspiracji w innowacyjnych usługach publicznych obejmuje zbieranie danych, analizowanie dotychczasowych rozwiązań w obszarze własnej aktywności

a także innych organizacji. Należy zwrócić uwagę, że w fazie inspiracji organizacje pozarządowe, które chcą w sposób innowacyjny rozwiązywać problemy docelowych grup społecznych, poszukują rozwiązań w zagranicznych doświadczeniach partnerów pozarządowych. Fazie inspiracji i aktywności innowacyjnej sprzyja wysoki, zróżnicowany poziom kompetencji zaangażowanych pracowników, wolontariuszy czy członków organizacji, jak również stosunkowo ściśle określone cele organizacyjne (np. koncentracja na pomocy rodzinom zastępczym czy dzieciom narażonym na różne zagrożenia). Charakterystyczne dla tej fazy procesu innowacji jest powoływanie zespołu, najczęściej złożonego z różnych podmiotów, tworzenie sieci współdziałania dla właściwej diagnozy problemu, który współdziałające podmioty chcą rozwiązać w ramach wspólnego projektu.

Faza tworzenia idei polega na generowaniu pomysłów, wśród których może pojawić się jeden innowacyjny. Istotną rolę może odgrywać tutaj zespół zgłaszający różne pomysły i koncepcje. Należy zwrócić uwagę na kwestię sił hamulcowych, które w tej fazie mogą się pojawić w trakcie generowania pomysłów. Siły te są stosunkowo często identyfikowane podczas współpracy między sektorem publicznym i pozarządowym – stanowią je komórki i stanowiska odpowiedzialne za stronę formalną projektów oraz za kwestię finansową. W jednostkach samorządu terytorialnego są to najczęściej komórki związane ze skarbnikami gmin i powiatów. T. Brown i J. Wyatt [2010] postrzegają te siły w organizacjach jako naturalne, dążące do upraszczania i powielania pewnych rozwiązań. Rolę hamulca mogą pełnić także zewnętrzni regulatorzy funkcjonowania organizacji publicznych, np. Regionalne Izby Obrachunkowe.

Nowe pomysły są z reguły pokłosiem doświadczeń członków zespołu – ludzi zaangażowanych w rozwiązanie problemu. Można dostrzec silne powiązania zdolności innowacyjnych z istniejącym w organizacjach kapitałem intelektualnym, jak również kapitałem ludzkim. Badania prowadzone w Polsce pokazują, że pomysły innowacyjne najczęściej są adresowane do konkretnych samorządów i organizacji pozarządowych, choć zdarzają się także pionierskie rozwiązania na skalę kraju (np. opieka nad rodzinami zastępczymi jako inicjatywa organizacji pozarządowej i miasta Warszawy).

Faza implementacji polega na podziale zadań między partnerami, szukaniu zewnętrznych źródeł finansowania i realizacji założonych zadań. Od powodzenia tej części procesu wdrażania innowacji zależy w dużej mierze kontynuacja współdziałania organizacji i potencjalne wdrażanie kolejnych innowacji. Często podział zadań w innowacyjnych projektach wygląda w następujący sposób – za zadania organizacyjne i finansowe bierze odpowiedzialność określona komórka organizacyjna sektora publicznego, zaś za zadania koncepcyjne i merytoryczne odpowiada organizacja pozarządowa.

Najpełniej opisane w literaturze przedmiotu są współzależności pomiędzy zdolnościami absorpcyjnymi, kapitałem intelektualnym organizacji oraz współdziałaniem. Absorpcja wiedzy od innych organizacji pozwala organizacjom obywatelskim na stały rozwój, realizację podstawowych celów organizacyjnych i długie trwanie [Chen, Hung, Tseng 2010]. Organizacje pozarządowe, chcąc pozyskać wiedzę od partnerów, z którymi współdziałają – kluczowe są tutaj kwestie zamiaru uczenia się, podatności i orientacji na wiedzę oraz transparentności [Hamel 1991]. Poziom tych czynników w organizacji pozarządowej może skutkować różnym efektem w postaci podejmowanych działań wynikających z pozyskanej wiedzy.

Niektóre formy współdziałania opierają się wyłącznie na wymianie informacji i wiedzy. W przypadku współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych często dochodzi do rzeczywistej wymiany wiedzy – organizacje publiczne potrzebują konkretnych informacji od sektora pozarządowego, gdyż uznają jego kompetencje w obszarze swojej aktywności [Bogacz- Wojtanowska 2011a]. Dla niektórych organizacji pozarządowych, zwłaszcza małych zrzeszeń, uczenie się od innych organizacji trzeciego sektora w ramach sieci i forum może być impulsem do podjęcia nowych zadań, dotychczas uznawanych za trudne.

Absorpcja wiedzy w ramach współdziałania często jest największa na początku współpracy, stopniowo jednak organizacje pozarządowe rozwijają dzięki pozyskanej wiedzy inne swoje zdolności [Lane, Salk, Lyles 2001]. Oczywiście upłynąć pewien czas pomiędzy pozyskaniem wiedzy a jej użyciem.

Absorpcja wiedzy w ramach współdziałania zależy od kilku czynników [Lane, Salk, Lyles 2001]:

- zaufania do partnera – zwłaszcza w relacji „nauczyciel-uczeń” wspólnie podzielanych norm i wartości w organizacjach kooperujących,
- dopasowania kultur organizacyjnych,
- dotychczasowych doświadczeń w ramach współdziałania.

Podczas współdziałania organizacje pozarządowe zwykle potrzebują wiedzy, jaką dysponują poszczególni członkowie, pracownicy, wolontariusze oraz w zakresie [Todeva, Knoke 2005]:

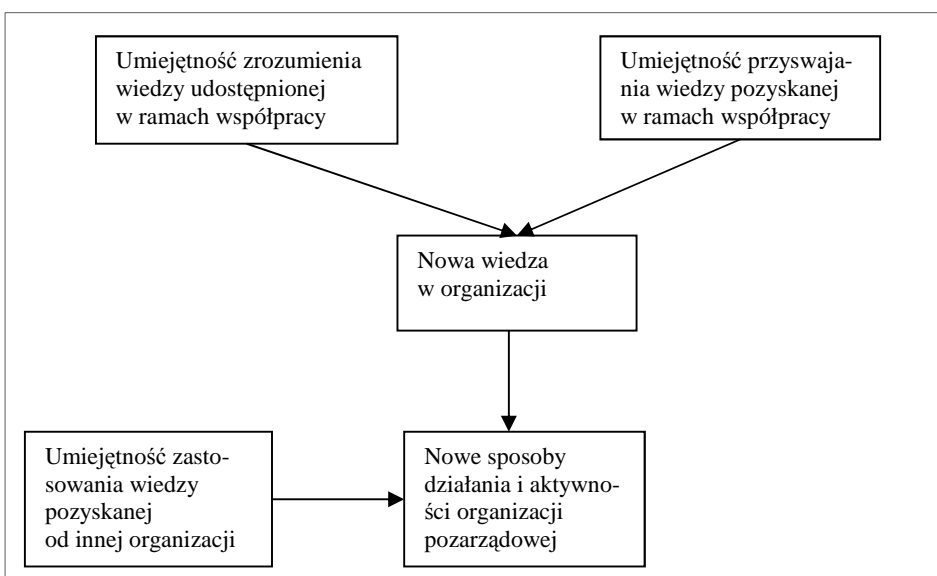
- działalności operacyjnej,
- dostępu do różnych zasobów,
- pozyskanej technologii, szczególnie informacyjnej,
- standardów realizacji usług,
- przezwycięzania barier administracyjnych czy instytucjonalnych dotyczących funkcjonowania organizacji.

Zdolności absorpcyjne organizacji pozarządowych rozwijają się dzięki współdziałaniu z inną organizacją w następujący sposób – organizacja najpierw

uruchamia umiejętności rozpoznawania potrzebnej wiedzy i zrozumienia pozyskanej w ramach współpracy. Istotna jest także umiejętność przyswojenia i adaptacji swoich potrzeb. W efekcie uruchomione zdolności absorpcyjne pozwalają pozyskaną i przystosowaną wiedzę wykorzystać w nowych sposobach działania (zob. rysunek 8).

W trakcie współdziałania organizacje pozarządowe pozyskują także specyficzną wiedzę, dotąd nieugruntowaną, w zakresie strategii, technik i narzędzi marketingowych [Bennett, Mousley, Ali-Choudhury 2008]. Wiedza w zakresie marketingu jest uznawana za jedną z najbardziej deficytowych w przypadku trzeciego sektora. Niektóre formy współdziałania sprzyjają jej pozyskiwaniu, w szczególności marketing dobrej sprawy czy alianse społeczne. Literatura przedmiotu identyfikuje kilka czynników, które mogą hamować lub rozwijać skuteczność transferu wiedzy marketingowej do organizacji pozarządowych – w szczególności duże różnice w kulturze organizacyjnej i kompetencjach marketingowych [Bennett, Mousley, Ali-Choudhury 2008]. Wiedza marketingowa przenoszona jest w kontaktach bezpośrednich (wymiana informacji), w zespołach zadaniowych, podczas realizacji wspólnych kampanii społecznych. Czasem wiedza pozyskana przez organizacje pozarządowe (zwłaszcza niewielkie i lokalne) w zakresie technik i narzędzi marketingowych jest nieprzydatna lub też nie pasuje do sposobów działania organizacji [Carson 1990].

Rys. 8. Kształtowanie zdolności absorpcyjnej organizacji pozarządowej



Źródło: opracowanie na podstawie: Lyles, Salk [1996].

Współzależności między zdolnością przywództwa a współdziałaniem organizacji także zostały dopiero wstępnie rozpoznane przez współczesnych badaczy. Na korelację przywództwa w organizacji ze współdziałaniem organizacji zwraca uwagę K. Jaskyte [2004]. Podkreśla się, że kreowanie liderów w organizacji pozarządowej i formowanie zdolności przywództwa wiąże się z kształtowaniem kapitału ludzkiego oraz indywidualnych zdolności ludzi w organizacji. Zwraca się uwagę na konieczność rozpowszechnienia wśród liderów organizacji pozarządowych świadomości i korzyści z budowania własnych sieci współpracy, budowanie z partnerami wzajemnych i autentycznych relacji, jak również włączanie we własne sieci współdziałania nowych organizacji [Brass, Krackhardt 1999]. Inni badacze zwracają uwagę na znaczenie budowania zaufania we współdziałaniu organizacji pozarządowych, jako kluczowe zadanie liderów organizacji – w szczególności poprzez bycie godnym zaufania [King 2004].

Indywidualne zdolności przywództwa liderów, którzy odnoszą sukcesy we współpracy z innymi organizacjami są następujące: elastyczność, cierpliwość i rozumienie innych punktów widzenia. Ponadto sukces we współdziałaniu, czyli odnoszenie korzyści ze współdziałania, jest motorem dalszej współpracy [Goldman, Kahnweiler 2000]. Zdaniem badaczy, umiejętność współdziałania jest kluczowym elementem kompetencji lidera organizacji pozarządowych, podobnie jak wynajętych przez duże organizacje pozarządowe menadżerów, warunkujących ich przetrwanie [Goldman, Kahnweiler 2000].

Badania prowadzone na świecie dowodzą pewnego deficytu w obszarze zdolności przywództwa organizacji pozarządowych [Hall i in. 2003; Tierney 2006]. Jest to wynik gwałtownego przyrostu liczby organizacji pozarządowych, które nie mają często wystarczająco dużo czasu, by wykształcić zdolności przywódcze, zaś stale trwa boom na powstawanie nowych organizacji, gdyż utrzymuje się stosunkowo wysokie zaufanie społeczne dla trzeciego sektora [Johnson 2009]. Sposobem kreowania zdolności przywództwa organizacji jest współdziałanie wewnątrz sektora a także konsolidacja i federalizacja organizacji. Pozwala ona po pierwsze obniżyć koszty niektórych działań organizacji – na przykład dwie małe organizacje pozarządowe mogą wspólnie wynajmować jedną księgową, przygotowywać wspólne sprawozdania merytoryczne i finansowe. Współdziałanie pozwala także na kreowanie nowych liderów – uczenie się od tych, którzy są liderami trzeciego sektora, posiadają wyróżniające kompetencje, jak również sukcesy poza granicami własnych organizacji.

Zdolności przywódcze mogą być także rozwijane przez współpracę z przedsiębiorstwami, zwłaszcza w ramach tzw. *venture philanthropy*. Przedsiębiorstwo przekazuje nie tylko zasoby finansowe, wspiera kształtowanie zdolności zarządczych (w szczególności planowania i kontrolowania własnych działań), przekazuje przydatną organizacji wiedzę, ale także kształtuje zdolności przywódcze.

W niektórych przypadkach silnego związku między organizacją pozarządową a przedsiębiorstwem kluczowy menadżer firmy staje na czele organizacji pozarządowej [Johnson 2009].

W ostatniej wyróżnionej w pracy zdolności organizacji pozarządowej, zwanej zdolnością koherencji, należy zauważyć kilka kwestii. Po pierwsze zdolność koherencji może zostać osłabiona przy okazji współdziałania. Będziemy mieć do czynienia z taką sytuacją w momencie, gdy potencjalny partner pozarządowy czy publiczny, szczególnie w przypadku zrzeszeniowych form organizacyjnych, nie będzie oczekiwany przez ogół członków i wolontariuszy. Frakcje w organizacji, które będą sprzyjać podjęciu współdziałania, mogą być zniechęcane przez frakcje niechętne współdziałaniu w ogóle albo z konkretnym partnerem.

W sytuacji, gdy partner organizacji pozarządowej podziela wartości organizacji lub gdy zostały wypracowane wspólne wartości, jak również niektóre procesy realizowane są wspólnie, wtedy można budować także spójność organizacyjną [Morgan 2006]. W sytuacji, gdy współpraca jest zawiązywana ad hoc, szybko, gdy nie ma czasu na wspólne docieranie się partnerów i na spójne przedstawienie, jakie korzyści przyniesie współpraca, może stanowić wyzwanie dla organizacji [UNICEF Strategic Framework 2009].

Zmiany zachodzące w organizacjach pozarządowych, pozyskiwanie zasobów oraz rozwój zdolności zarządczych i finansowych prowadzą do dyferencjacji w organizacji, czyli pojawienia się na przykład nowych funkcji, specjalności czy struktur organizacji. W efekcie stają przed wyzwaniem utrzymania spójności. Przykładowo organizacja pozarządowa, której rozwój przejawia się powstawaniem nowych oddziałów organizacji w różnych miejscowościach, może pozyskiwać partnerów z różnych sektorów, daleko od głównej siedziby organizacji. Organizacja posiadająca zdolność koherencji będzie utrzymywać spójność poprzez podtrzymywanie wartości stanowiących podstawę działania organizacji, jak również na podstawie określonych standardów działania. Standardy te pozwolą na dobór partnera, identyfikację korzyści ze współpracy, potencjalne oczekiwania partnerów. Z drugiej strony, geograficzna dywersyfikacja organizacji, przy zachowaniu jednocześnie silnej spójności organizacyjnej, pozwala pozyskać partnera, który poszukuje organizacji o szerokim zasięgu działania [Sagawa, Segal 2000].

4.2. Zdolności organizacyjne a formy współpracy polskich organizacji pozarządowych

Należy szczegółowo rozważyć, w jaki sposób organizacje pozarządowe mogą wykorzystywać zdolności organizacyjne w ramach poszczególnych form współpracy oraz które ze słabiej rozwiniętych zdolności mogą dzięki wybranym

formom współpracy skutecznie się rozwijać. W efekcie można także zaprezentować, jakie formy współpracy przyczyniają się do realizacji określonych funkcji organizacji pozarządowych. Do oceny zdolności zostaną wykorzystane formy współpracy charakterystyczne dla polskich organizacji pozarządowych.

W każdej wyróżnionej formie współpracy należy założyć określony poziom zdolności współpracy organizacji pozarządowej. Oczywiście może być on różny – od zwykłej orientacji na wspólne działania, chęci i woli członków, pracowników i wolontariuszy, pozytywnego nastawienia liderów, po współpracę polegającą na intensywnej wymianie zasobów i wspólnym realizowaniu projektów w ramach wypracowanych celów.

Zdolność współpracy można także mierzyć wyborem formy współdziałania, choć zależny jest on także od potencjalnego partnera. W przypadku współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych należy przywrócić się na wstępie zleceniu realizacji zadania publicznego w postaci powierzenia w całości zadania lub udzielenia dofinansowania na jego realizację. W Polsce przebiega to najczęściej, za wyjątkiem tzw. małych grantów, na podstawie konkursu z określonymi kryteriami, które musi spełniać organizacja pozarządowa. Pomijając szereg warunkowań związanych z realizacją tego typu konkursów, organizacja publiczna oczekuje określonych umiejętności organizacji pozarządowych, pozwalających na sprawną i skuteczną realizację zadania [Hernik 2008; Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Jest to o tyle istotne, że w przypadku zlecenia zadania publicznego, jako formy współpracy, organizacja publiczna de facto pozostaje głównym odpowiedzialnym za jego wykonanie. Organizacja publiczna, najczęściej w Polsce jest to jednostka samorządu terytorialnego, oczekuje od potencjalnego pozarządowego kooperanta odpowiedniego poziomu umiejętności, które pozwolą na realizację zadań. Stąd po pierwsze będzie to kapitał intelektualny organizacji, czyli wiedza w zakresie zadania publicznego, które ma być zrealizowane. Istotni są także ludzie, którzy będą je wykonywać – w przypadku niektórych zadań potrzeba odpowiedniej liczby osób, liczą się więc nie tylko ich kompetencje. Z tego względu ważni są wolontariusze w dyspozycji organizacji. Realizacja zadania publicznego wymaga także odpowiedniego poziomu zdolności zarządczych – w szczególności umiejętności operacyjnych właściwych dla realizacji zadania publicznego. Oczywiście wszystko zależy od tego, czy zadanie publiczne, o które stara się organizacja pozarządowa, będzie wpisywało się w podstawową działalność organizacji. Na przykład prowadzenie opieki hospicyjnej dla dzieci może być podstawową działalnością, dlatego kontrakt od sektora publicznego jest w dużej mierze gwarantem świadczenia określonych usług dla terminalnie chorych dzieci. Stąd też w przypadku konkursów na realizację zadań publicznych przewagę zwykle mają organizacje posiadające określone umiejętności operacyjne potwierdzone dotychczasową realizacją zadań. Może to także wyklu-

czać z potencjalnej współpracy te organizacje, które nie prowadzą stałej i regularnej działalności – nie świadczą usług i do tej pory nie realizowały zadań zleconych. Ważna jest także w przypadku zlecenia zadań zdolność finansowa – potrzebne są tutaj w szczególności umiejętności pozyskiwania dodatkowych zasobów finansowych, zwłaszcza gdy organizacja publiczna chce zadanie zlecone dofinansować, a nie w całości powierzyć. Istotny czynnik przy wyborze obywatelskiego partnera może stanowić także stan zasobów materialnych – nie tylko posiadanie stałej siedziby, ale niezbędnej technologii i pomieszczeń. Trudno bowiem sobie wyobrazić, że realizacja usługi hospicyjnej dla dzieci odbywa się w pomieszczeniach do tego nieprzystosowanych, bez odpowiedniego sprzętu medycznego. Z powodu wysokiej formalizacji tego typu współpracy, jak również wydatkowania środków publicznych, które podlegają ścisłej kontroli, konieczne są także umiejętności związane ze sprawozdawczością finansową i merytoryczną. Jak pokazują badania, istnieje w Polsce ogólny trzeciosektorowy problem, związany z kwestiami rozliczeń zadań publicznych – nie tylko na poziomie finansowym [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Może on wynikać tylko po części z niskiego poziomu zdolności finansowych czy zarządczych w obszarze kontroli i ewaluacji finansowej oraz merytorycznej, ale także z niezrozumienia przez organizację pozarządową wymogów, z którymi muszą liczyć organizacje publiczne. Stąd wiedza na temat organizacji publicznych i sposobów ich funkcjonowania może w dużej mierze przyczyniać się do łatwiejszego rozwiązywania problemów rozliczania zadań publicznych.

Jak pokazują polskie i zagraniczne badania [Osborne, Chew, McLaughlin 2008; Bogacz-Wojtanowska 2011a], coraz częściej przy realizacji zadań publicznych od organizacji pozarządowych oczekuje się także zdolności innowacyjnych, gdyż tradycyjne sposoby realizacji usług publicznych nie spełniają oczekiwań klientów. Trzeba też zaznaczyć, że często tylko w takiej sytuacji organizacje publiczne widzą szczególną zasadność powierzania im zadań publicznych. Gdy organizacje pozarządowe świadczą je w takiej samej postaci jak publiczne, wtedy zasadność ich zlecenia często jawi się jako zagrożenie dla miejsc pracy w sektorze publicznym i utraty znaczenia. Stąd pojawiające się często przekonanie, że organizacje pozarządowe muszą dodać coś jeszcze do własnych działań we współpracy – tym czymś jest innowacja społeczna, którą potrafią wykreować.

Warto zauważyć, że odpowiedni poziom zdolności organizacyjnych trzeciego sektora przydatnych dla realizacji zadań publicznych jest coraz częściej przedmiotem aplikacyjnych badań w Polsce, wykonywanych na zlecenie organizacji publicznych – szczególnie urzędów dużych miast i urzędów marszałkowskich [Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych 2010: cz. I, cz. II]. Może to świadczyć o kilku zmianach, które zachodzą w relacjach w tym obszarze

w ostatnich 10 latach. Po pierwsze organizacje publiczne coraz częściej starają się powierzać organizacjom pozarządowym takie zadania publiczne, które wymagają wysokiego poziomu różnorodnych zdolności. Po drugie wiedza na temat trzeciego sektora jest wśród urzędników i lokalnych polityków jeszcze niezbyt duża [Dudkiewicz, Kumaniecka-Wiśniewska, Makowski 2006; Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Po trzecie organizacje publiczne stopniowo wycofują się z samodzielnej realizacji niektórych zadań publicznych, sprawdzając, czy potencjalni partnerzy ze strony trzeciego sektora są w stanie je realizować.

Współpraca w ramach zlecenia zadań pozwala także organizacjom pozarządowym kształtować niektóre zdolności. Prócz zdolności zarządczych lub finansowych można także wskazać możliwości rozszerzenia legitymizacji społecznej, zwłaszcza w sytuacji, gdy zleczone zadanie obejmuje dużą grupę klientów. Jego realizacja może także na poziomie lokalnym wspomagać zawiązywanie innych sieci współpracy – z dostawcami czy podwykonawcami, co w efekcie prowadzi do mocniejszego zakorzenienia organizacji obywatelskiej.

W przypadku kolejnej formy współpracy wiążącej organizacje pozarządowe i publiczne, jaką jest wymiana informacji i wiedzy, sytuacja z kształtowaniem i wykorzystywaniem zdolności organizacyjnych jest stosunkowo prosta. Kluczem do współdziałania są tutaj określone zdolności absorpcyjne i dyfuzyjne organizacji pozarządowej. Istota wymiany informacji polega na kierunku ich przepływu – czy jest dwustronna, czy jednostronna. Warto jednak podkreślić, że zwykle wiedza pozyskiwana przez organizacje pozarządowe nie ma charakteru unikatowego – organizacja publiczna ma w Polsce obowiązek udostępniania informacji wszystkim zainteresowanym organizacjom. Im bardziej formalnie podana informacja płynie od sektora publicznego, tym powszechniejsza, dostarczona wszystkim organizacjom pozarządowym. Podkreślana w poprzednich rozdziałach monografii instytucjonalizacja tej formy współdziałania sprzyja podniesieniu zdolności absorpcyjnych całego trzeciego sektora. Inkubatory organizacji pozarządowych, bazy danych o ich zasobach i działaniach sprzyjają rozpowszechnianiu wiedzy wśród organizacji pozarządowych nie tylko na temat swoich działań, ale także organizacji pozarządowych, co może być szczególnie przydatne dla nowo powstających organizacji, które dysponują nikłą wiedzą na temat działania sektora publicznego. Stąd można wnioskować, że wymiana informacji jest w szczególności istotna dla rozwoju konkurencji w trzecim sektorze, rozumianej jako konkurowanie o zadania zleczone.

Nieco inaczej może przedstawiać się kwestia zdolności dyfuzji informacji i wiedzy. Gdy mowa o współpracy, dzielenie się wiedzą z organizacjami publicznymi powinno być naturalną sytuacją dla organizacji obywatelskiej. Jednak badania pokazują, że w Polsce nie zawsze mamy do czynienia z dyfuzją informacji ze strony sektora pozarządowego [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Przy-

czyny tej sytuacji mogą być różne – brak znajomości zasad współpracy i de facto niski poziom zdolności współpracy, jak również ukryta niechęć do współdziałania z organizacją publiczną. Ważne mogą być także dotychczasowe doświadczenia organizacji. Problem stanowić może także niska obywatelskość organizacji, czyli zjawisko zauważalne w przypadku niektórych organizacji pozarządowych w Polsce, w których zmiany w kierunku marketingu popychają do zachowań konkurencyjnych, gdzie dobro organizacji przewyższa działania na rzecz dobra wspólnego.

Kolejną ważną formą współpracy organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi w Polsce to konsultowanie (w zależności od obszarów ich działania) uchwał i projektów aktów normatywnych oraz tworzenie zespołów doradczych i konsultacyjnych. Z samej definicji konsultacji wynika po pierwsze konieczność posiadania określonej wiedzy w zakresie objętym konsultacjami, jak również umiejętność i chęć dzielenia się wiedzą. Trudno rozstrzygnąć, czy uczestnictwo organizacji pozarządowych w tej formie współpracy ma za zadanie głównie pozyskanie wiedzy, czy raczej dzielenie się nią z organizacjami publicznymi i innymi podmiotami uczestniczącymi w konsultacjach. Może to zależeć od tego, jak organizacja ocenia swoją rolę w systemie społecznym, w układzie sił lokalnych czy regionalnych podmiotów, na podstawie dotychczasowych doświadczeń konsultacji. Organizacje świadome istotności tej formy współdziałania nie traktują jej tylko jako możliwości zdobycia wiedzy i dostępu do informacji, ale raczej jako skuteczny sposób realizacji kluczowych funkcji społecznych – zwiększenia udziału obywateli w życiu publicznym, procesach podejmowania decyzji, wyznaczaniu kierunków rozwoju i obszarów działania.

Jak już wspomniano w rozdziale drugim monografii, w Polsce funkcjonują dwa główne sposoby konsultowania przez organizacje pozarządowe uchwał i projektów aktów normatywnych: bezpośredni – w ramach otwartych konsultacji społecznych, jak również pośredni – poprzez ciała doradcze i konsultacyjne.

W przypadku ciał doradczych i konsultacyjnych istotną rolę mogą odgrywać zdolności przywództwa, które pozwalają organizacji na zajęcie kluczowych ról i możliwość wyboru do tego rodzaju przedstawicielstw sektora. Istotna jest tutaj jednak umiejętność przywództwa, która przekracza granice organizacji. Jak pokazują badania, jest to rzadka umiejętność w Polsce, która wynika często z nieakceptowanego przywództwa niektórych organizacji [Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Do ciał konsultacyjnych zwykle wybierani są przedstawiciele organizacji pozarządowych silnych, o uznanym dorobku trzeciosektorowym, których wiedza wykorzystywana jest poza działaniami jednej organizacji. Stąd większe szanse na posiadanie przedstawicieli w sformalizowanych ciałach konsultacyjnych mają te organizacje, których przywódcy lub eksperci udzielają się na rzecz trzeciego sektora. Jeśli wybór ciał doradczych zależy od organizacji publicz-

nych, to zakorzenienie i posiadanie rozległych sieci kontaktów z organizacjami publicznymi i prywatnymi może mieć znaczenie. Decydujący jednak będzie zawsze kapitał ludzki organizacji pozarządowych.

Uczestnictwo w ciałach doradczych i konsultacyjnych może także wiązać się z określonym prestiżem w społeczeństwie, jak również wśród innych organizacji pozarządowych. Mogą dzięki temu rozwijać swoje poparcie społeczne, zdolności adaptacyjne i analityczne.

Do form współpracy organizacji pozarządowych i publicznych zaliczamy także pożyczki, gwarancje i poręczenia na realizację zadań z zakresu pożytku publicznego. Ich uruchomienie jednak w dużej mierze zależy od decyzji organizacji publicznych, które muszą gwarantować przekazywanie określonych zasobów finansowych lub potwierdzeń w postaci gwarancji. W zamyśle ustawodawcy w Polsce ta forma współpracy ma za zadanie kształtować i wspierać zdolność finansową organizacji pozarządowych. Jednocześnie trudno sobie wyobrazić, że organizacja publiczna da pożyczkę lub poręczenie organizacji pozarządowej, która nie posiada tej zdolności na odpowiednim poziomie – zwłaszcza w obszarze jawności, transparentności i odpowiedzialności. Istotna dla decyzji o przyznaniu tego rodzaju wsparcia może być także zdolność legitymizacji, która przejawia się w umiejętności zdobycia poparcia społecznego, związanej z kształtowaniem wizerunku. Uzyskanie poręczenia może też zależeć od zdolności zarządczych.

W przypadku rozwijającej się formy współpracy, jaką jest inicjatywa lokalna, można zauważyć jeden podstawowy problem – leży ona wyłącznie po stronie organizacji pozarządowej, jako reprezentanta mieszkańców. Prócz zdolności legitymizacji, przede wszystkim wskazanej legitymizacji kognitywnej, trzeba także podkreślić konieczność posiadania innych zdolności – w szczególności zarządczych i finansowych. Specyfika inicjatywy lokalnej, jako formy współpracy, polega głównie na tym, że to organizacja pozarządowa bierze na siebie odpowiedzialność za pomysł i jego realizację w ramach konkretnej inicjatywy. Stąd istotna jest także szeroko w monografii pojmowana zdolność adaptacyjna – organizacja pozarządowa potrafi dostrzec potrzeby w społeczności lokalnej i przedstawić organizacji publicznej inicjatywę a potem jej realizacja ma za zadanie odpowiedzieć na te potrzeby. Niezmiernie ważna jest także umiejętność pozyskiwania środków finansowych i rzeczowych, niezależnych od organizacji publicznej, która tutaj nie ma obowiązku przekazać środków na realizację, jak również kapitał ludzki organizacji, uznawany za podstawowy warunek uruchomienia inicjatywy lokalnej [Krajewska 2011]. Stąd można wnioskować, że mogą być realizowane takie inicjatywy lokalne, które będą opierać się tylko na pracy ludzi zaangażowanych w działania organizacji pozarządowych, z ewentualnym

finansowym i rzeczowym wsparciem społeczności lokalnej, która będzie popierać inicjatywę, także poprzez dostarczanie zasobów organizacji.

Ważną formą współpracy organizacji pozarządowych i publicznych są dziś partnerstwa projektowe zawierane na czas realizacji projektu. Cieszą się dużą popularnością w Polsce, co jest związane z dostępnością środków unijnych wydatkowanych właśnie na konkretne projekty, jak również ze strategiami wykorzystywania środków z UE, które promują partnerstwo zgodnie z zasadami europejskimi. Zasady powoływania partnerstw przez organizacje publiczne są jednak dość skomplikowane i wiele organizacji pozarządowych nie ma szans na współpracę w tej formie [Herbst, Przewłocka 2011].

Organizacje publiczne, wybierając organizacje pozarządowe, kierują się w szczególności posiadaną przez nie wiedzą i doświadczeniem w obszarze, którego dotyczy projekt. Partnerstwo projektowe zakłada także wniesienie przez organizację innych zasobów – finansowych, rzeczowych oraz zaangażowanie członków i pracowników organizacji pozarządowych. Stąd można wnioskować, że partnerstwa projektowe są dla organizacji pozarządowych posiadających rozwinięte zdolności finansowe, zarządcze i absorpcyjne. Niektóre konkursy, które pozwalają pozyskać środki na realizację międzysektorowych projektów, zakładają także ich innowacyjność, co w dużej mierze może stać się czynnikiem wyboru pozarządowego partnera.

Gdy wybór zostanie dokonany, organizacja pozarządowa musi często dostosować swoją strukturę do współpracy projektowej, usprawnić komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, poprawić umiejętność negocjowania i wreszcie postawić na zdolności kooperacyjne poszczególnych członków organizacji. W efekcie, zdolności współpracy, bo o nich mowa, mogą się dzięki współpracy rozwijać, a jednocześnie, żeby przygotować konkretny projekt, organizacja musi je posiadać na określonym i satysfakcjonującym potencjalnego publicznego partnera poziomie. Warto jednak zauważyć, że kryteria doboru partnerów wynikające z przepisów prawa faktycznie wykluczają słabsze pod względem niektórych zdolności organizacje pozarządowe z możliwości wykorzystania tej formy współpracy, a jednocześnie sprzyjają tym, które mają większe zasoby i zdolności. Oczywiście wszystko zależy od tego, jakiego obszaru dotyczy projekt i liczby potencjalnie zainteresowanych tą formą współdziałania organizacji pozarządowych. Może być bowiem tak, że na poziomie lokalnym możliwa będzie współpraca tylko z jednym partnerem pozarządowym, choć w przypadku innej społeczności lokalnej ta sama organizacja pozarządowa może mieć niższy poziom zdolności przydatnych do realizacji projektu niż inne organizacje trzeciego sektora. Sprzyja tego typu sytuacjom przede wszystkim nastawienie organizacji publicznych na „swoje” organizacje – wybór wśród tych, które działają na lokalnym obszarze, dla lokalnej społeczności, czyli zakorzenione. M. Dudkiewicz

i G. Makowski [2011] zwracają uwagę, że jest to zjawisko niekorzystne i nazywają je lokalnymi monopolami publiczno-pozarządowymi. Z perspektywy społeczności lokalnej, dla której działają organizacje publiczne i pozarządowe, taka sytuacja może być korzystna – problem pojawia się, gdy potrzeby nie są spełniane i powstają nowe organizacje pozarządowe, które mogą mieć zdecydowanie utrudniony start w ramach wspomnianego monopolu.

Niewątpliwie jednak zaangażowanie w projekty z organizacjami publicznymi kształtuje różne zdolności organizacyjne – zwłaszcza zarządcze, finansowe i absorpcyjne. Wzmacnia tym samym zdolności organizacji pozarządowej. Może jednak w niektórych sytuacjach, zwłaszcza w przypadku zrzeczeń, osłabiać spójność organizacji. W stowarzyszeniach funkcjonują bowiem różne frakcje i subkultury, a profesjonalizacja zarządzania może trafiać na wewnętrzny opór części członków.

Podsumowując, należy zauważyć, że współpraca organizacji pozarządowych i publicznych wymaga posiadania określonych zdolności. Szczególnie istotne stają się one w przypadku tych form współdziałania, które wymagają zaangażowania zasobów finansowych sektora publicznego. Można więc wysnuć wniosek, że organizacje pozarządowe, aby współpracować w ramach bardziej zaawansowanych form współpracy, jak zlecenie zadań publicznych i partnerstwa projektowe, potrzebują wykształconych własnych zdolności organizacyjnych. Jest to wynik nierówności stron we współpracy, którą wykazują prowadzone w Polsce badania [Dudkiewicz, Makowski 2011]. Organizacje obywatelskie stają więc przed problemem sposobów kształtowania swoich zdolności organizacyjnych – w szczególności finansowych czy zarządczych, skoro współpraca wymaga ich istnienia na poziomie satysfakcjonującym publicznych partnerów. Tłumaczy to na przykład marketingową organizację pozarządowych, rozwój ekonomii społecznej czy intensywny w ostatnich dziesięciu latach rozkwit odpłatnej działalności pożytku publicznego. Jednocześnie może to świadczyć także o tym, że poziom satysfakcji ze współpracy organizacji pozarządowych jest stosunkowo niski, jak również stanowić dowód na to, że w Polsce system współpracy de facto promuje odwróconą zasadę pomocniczości. Podsumowanie wykorzystywanych zdolności organizacyjnych w realizacji współpracy z organizacjami publicznymi prezentuje tabela 6. Przytoczone uwagi pozwalają także zrozumieć te organizacje pozarządowe, które nie chcą podejmować współdziałania z organizacjami publicznymi. Do podobnych wniosków dochodzą także amerykańscy badacze [Gazley, Brudney 2007].

W przypadku współpracy organizacji pozarządowych w ramach partnerstw międzysektorowych czy lokalnych współdziałanie zakłada połączenie zasobów, zaangażowanie własnych zasobów i zdolności dla wspólnej korzyści, ale przede wszystkim dla rozwiązywania problemów szerszych niż możliwe dla rozwiąza-

nia przez jedną organizację [Kapucu 2006]. Zaangażowanie własnych zasobów może spowodować efekt synergiczny. Ważne jest jednak to, że w przypadku organizacji pozarządowej brak odpowiednich zdolności do tworzenia partnerstwa może być niwelowany przez inne organizacje, które je posiadają. Przykładowo – organizacja pozarządowa posiada wiedzę o skutecznych sposobach pomocy osobom bezdomnym, organizacja publiczna z kolei posiada wiedzę i informację, gdzie pozyskać środki finansowe na projekty związane z bezdomnością, potrafi także poradzić sobie z prowadzeniem projektów i ich rozliczaniem. Ewentualny prywatny partner jest gotowy także zaangażować się we współpracę, dając dodatkowe środki finansowe bądź tworząc miejsca pracy dla osób bezdomnych, uczestniczących w projekcie. Partnerstwo nie wymaga więc od organizacji posiadania wszystkich zdolności – raczej istotna jest tutaj kwestia posiadania takich, które są unikatowe na tle innych kooperantów. Jeśli partnerstwo ma charakter lokalny, to pomieści wszystkie organizacje pozarządowe, które reprezentują różne interesy, a jednocześnie tych, którzy w przestrzeni lokalnej funkcjonują.

Tab. 6. Formy współpracy organizacji pozarządowych i publicznych w odniesieniu do zdolności organizacyjnych

Formy współpracy organizacji pozarządowych i publicznych	Konieczne zdolności pozwalające uruchomić współdziałanie
Wymiana informacji	<ul style="list-style-type: none"> • zdolności absorpcyjne i dyfuzyjne • kapitał intelektualny • kapitał ludzki – zdolności społeczne
Konsultowanie	<ul style="list-style-type: none"> • zdolności legitymizacji i przywództwa • kapitał ludzki • kapitał intelektualny
Zlecenie zadań publicznych	<ul style="list-style-type: none"> • wysoko rozwinięte zdolności zarządcze i finansowe • zdolność innowacji • kapitał intelektualny w zakresie obszaru zadania publicznego • kapitał ludzki – zdolności społeczne
Inicjatywa lokalna	<ul style="list-style-type: none"> • zdolności przywództwa i legitymizacji kapitał ludzki – zdolności społeczne
Pożyczki, gwarancje, poręczenia	<ul style="list-style-type: none"> • zdolności zarządcze i finansowe • zdolność legitymizacji
Partnerstwa projektowe	<ul style="list-style-type: none"> • wysoki poziom zasobów • rozwinięte zdolności finansowe i zarządcze

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnym przypadkiem są w Polsce partnerstwa lokalne w postaci Lokalnych Grup Działania [LGD]. Lokalną Grupę Działania tworzą przedstawiciele sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego. Tworzenie LGD zakłada

synergię zdolności, jak również powstawanie nowej organizacji pozarządowej, której rolą jest pozyskiwanie zasobów i kierowanie pracami LGD. Warto zauważyć, że nowa organizacja nie byłaby najczęściej w stanie udźwignąć nakładanych na nią zadań w ramach partnerstwa, pomimo że tworzą ją różne lokalne podmioty. Stąd od kilku lat wsparcie w ramach programów Unii Europejskiej nie tylko całych LGD, ale także kierujących nimi fundacji i stowarzyszeń. Efekty tego wsparcia są różne – od bardzo wzmocnionych organizacji, posiadających kilkumilionowe roczne budżety, po ciągle małe grupy, nieradzące sobie bez wsparcia tworzących je organizacji [Knieć 2010]. Ostatnie 6 lat pokazało znaczne różnice w kształtowaniu się zdolności tych specyficznych organizacji pozarządowych.

Jak już wcześniej wspomniano, partnerstwa w Polsce powstają także według innych metod – na przykład dzięki Centrum Aktywności Lokalnej (CAL). Metoda ta jest wdrażana w Polsce przez Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej, które posiada wyjątkowe zdolności dyfuzyjne i od lat wspiera budowanie sieci współpracy na poziomie lokalnym. Metoda CAL zakłada, że organizacje pozarządowe i inne tworzące partnerstwo chcą wspólnie działać i dysponują minimalnym poziomem zdolności zarządczych – w postaci stałego miejsca aktywności. Kształtowanie zdolności organizacji w metodzie CAL oparte jest na sieciach współdziałania – wszystkie organizacje rozwijają się wraz ze społecznością lokalną, bardziej jednak w sferze jakości życia czy satysfakcji z działania na rzecz organizacji pozarządowych niż ich profesjonalizacji.

Inną z form współpracy międzysektorowej są klastry (grona). Angażowanie organizacji pozarządowych w tworzenie i funkcjonowanie klastrów przyczynia się do budowania potencjału konkurencyjnego regionu klastra, tworzenia jego wyróżniających się zdolności i generalnie rozwoju całego terytorium.

W zależności od ról, które przyjmują w klastrach organizacje pozarządowe, należy zwrócić uwagę na konieczne zdolności organizacyjne. Te organizacje, które stanowią miękką infrastrukturę klastra i zajmują się wspieraniem rozwoju tworzących go firm, potrzebują specjalistycznej wiedzy, pozwalającej na tego typu wsparcie, jak również zdolności dyfuzyjnej, czyli umiejętności przekazania zainteresowanym organizacjom działającym w ramach klastra konkretnych informacji i wiedzy, przyczyniającej się do jego rozwoju.

Wykorzystywanie własnych zdolności w ramach klastra zależy od roli, jaką konkretna organizacja pozarządowa podejmuje w ramach tej formy współpracy. Będą bowiem takie organizacje funkcjonujące w ramach klastrów bez znaczących funkcji, jak również i takie, które będą klastrami przewodzić [Benchmarking klastrów 2010].

Współpracujące w ramach klastra organizacje pozarządowe mogą odgrywać role koordynatorów działań klastra, gdzie kluczowe są zdolności zarządcze

i przywódcze. Interesująca sytuacja zachodzi w kwestii zdolności organizacyjnych, gdy tworzące klastr przedsiębiorstwa i organizacje publiczne powołują organizację pozarządową, której celem jest zbudowanie powiązań między organizacjami, jak również zapewnienie wsparcia przedsiębiorstwom. W dużej mierze za kształtowanie podstawowych w tym czasie zdolności zarządczych i finansowych odpowiadają organizacje, które ją powołały. Warto także zauważyć, że ostatnie lata w Polsce i prowadzona do tej pory polityka tworzenia klastrów wspierała rozwój organizacji i kształtowanie zdolności organizacyjnych kierujących działaniami klastra [Dzierżanowski 2012], podobnie jak ma to miejsce w przypadku lokalnych grup działania. Istotne jest także to, że równoległy rozwój klastra i na przykład fundacji zarządzającej czy stowarzyszenia może być w dużej mierze kształtowany przez organizacje współdziałające – organizacja powstaje niejako na zamówienie, stąd partnerzy kształtują jej zdolności w taki sposób, aby spełniała oczekiwania przedsiębiorstw jako zarządzających klastrem.

Te organizacje pozarządowe, które pełnią rolę platform mediacyjnych czy budowniczych zaufania w ramach klastra, muszą przede wszystkim posiadać poparcie społeczne i silnie rozwinięte umiejętności negocjacyjne. Jako dostarcyciele wyspecjalizowanych usług wraz z organizacjami publicznymi, jako centra rozwoju przedsiębiorczości, rozwoju technologii czy doradztwa profesjonalnego – organizacje pozarządowe powinny dysponować wysoko rozwiniętymi zdolnościami zarządczymi, finansowymi, absorpcyjnymi i innowacyjnymi. Ważne wydają się także zdolności adaptacyjne zwłaszcza w sytuacji tworzenia klastra, jego rdzenia, tożsamości i wyróżniających czynników konkurencyjności.

Współpraca organizacji pozarządowych i prywatnych, jak dowodząco w rozdziale drugim, układa się nieco inaczej niż z organizacjami pozarządowymi. W wielu organizacjach pozarządowych panuje przekonanie o trudnościach we współpracy i wymaganiach, które należy spełnić, aby pozyskać prywatnego partnera do współdziałania [Bogacz-Wojtanowska 2011a; Ćwik, Januszewska 2010]. Tymczasem sytuacja może być nieco inna.

W przypadku darowizn czy donacji podstawą do współpracy z perspektywy przedsiębiorstw są wartości i cele organizacji pozarządowych oraz ich ewentualna zbieżność z tymi, które posiada przedsiębiorstwo. Istotna jest tutaj umiejętność takiego prezentowania własnych celów i sposobów działania, która pozwoli przedsiębiorcom zrozumieć misję organizacji. Przykładowo na poziomie lokalnym stowarzyszenie może uzyskać wsparcie od przedsiębiorstwa, gdy dla obu tych organizacji kluczową wartością jest odpowiedzialność za słabszych członków społeczności lokalnej. Istotne znaczenie ma więc umiejętność precyzyjnego określenia celów i wartości przez organizację pozarządową, jak również zdolność legitymizacyjna – budowana przez organizacje obywatelskie w oparciu

o zaufanie klientów. Warto także wymienić legitymizację kognitywną, jako naturalny sposób na budowanie współpracy na poziomie lokalnym pomiędzy organizacjami a przedsiębiorcami, jak również tożsamość i wizerunek organizacji, jako elementy zdolności współpracy. Organizację pozarządową i przedsiębiorstwo w lokalnej społeczności często wiążą intensywne nieformalne relacje, przyjaźnie, spotkania i wspólne doświadczenie. Nie ma zatem analizy posiadanych przez organizację pozarządową zdolności, gdyż wszyscy znają organizację i jej działania.

Przedsiębiorstwa w dużej mierze oczekują od organizacji pozarządowych zdolności legitymizacyjnych, które przejawiają się w szerokim poparciu społecznym dla działań organizacji. Przekazanie donacji przez przedsiębiorstwo może także zależeć od przywództwa i liderów organizacji, którzy posiadają rozległą sieć kontaktów i znajomości, jak również potrafią prezentować osiągnięcia organizacji. W przypadku dużych przedsiębiorstw, które tworzą strategię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa istotny może być także kapitał intelektualny – wsparcie otrzyma ta organizacja, która po prostu wie, co z datkami zrobić, jak również jej działanie mieści się w obszarze zainteresowań firmy. Z kolei przedsiębiorcy skłonni informować klientów o swej społecznej aktywności będą zainteresowani współpracą z taką organizacją trzeciego sektora, która potrafi się komunikować z otoczeniem, wykorzystuje wszelkie kanały komunikacyjne, gdyż to zwiększa szanse na informowanie społeczeństwa o ich działaniach. Stąd można wnioskować, że w tym obszarze istotna dla podjęcia współdziałania będzie wyróżniona powyżej zdolność współpracy.

Warto zauważyć także, że w przypadku polskich przedsiębiorstw donacja ma zwykle charakter nieformalny i bywa sporadyczna – stąd być może organizacje pozarządowe nie do końca są przekonane, że opłaca się w nią angażować. Jednocześnie organizacje, które posiadają dobre kontakty z przedsiębiorstwami i działają na podstawie filantropijnych donacji, podkreślają, że zdecydowanie mniej zaangażowania wymaga pozyskanie partnera prywatnego niż publicznego [Bogacz–Wojtanowska 2011a]. Współpraca może bowiem narodzić się na podstawie tylko sympatii liderów obu organizacji, nie ograniczając jej przepisami i sposobami wyboru kooperantów. Stąd interesujące jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego partnerzy publiczni są tak pożądanymi, skoro wymagają od organizacji tak wielu umiejętności, zaś prywatni uznawani za trudniej dostępnych zwykle nie oczekują tak wiele. Współpraca może być nieformalna, czyli mniej angażująca ludzi w organizacji, bardziej nastawiona na realizację celów organizacji. Co więc sprawia, że sektor publiczny jest bardziej atrakcyjnym partnerem, choć więcej wymaga od organizacji pozarządowych? Powodów jest kilka – po pierwsze bliskość celów i działanie nie dla zysku sprawia, że organizacje pozarządowe uznają organizacje publiczne za naturalnych, choć trudnych

kooperantów w Polsce. Po drugie wyobrażenia o chciwości organizacji prywatnych, jak również często powtarzane w Polsce przekonanie o słabości polskiego biznesu, wczesnej fazie rozwoju w ramach społecznej odpowiedzialności, braku standardów współdziałania i zachęt ze strony państwa. Po trzecie częste spotykanie się z odmową współdziałania (wiele przedsiębiorstw nie jest zainteresowanych współdziałaniem) zapewne umacnia przekonanie o rozbieżności interesów. Warto także zwrócić uwagę na jeszcze jeden czynnik – współczesne polskie organizacje pozarządowe coraz częściej stają się profesjonalnie zarządzanymi organizacjami, które oczekują w szczególności zasobów finansowych. A tymczasem w świadomości wielu ludzi w Polsce organizacje pozarządowe nie takie powinny być – oparte raczej na pracy wolontariuszy i członków, operujące częściej zasobami materialnymi niż finansowymi. Nadmierny profesjonalizm może być barierą w pozyskiwaniu wsparcia na poziomie lokalnym – znane są przykłady organizacji pozarządowych, które znakomicie sobie radzą – posiadają różnorodne zdolności, wypełniają swoje funkcje, ale rzadko otrzymują wsparcie od prywatnych przedsiębiorców i indywidualnych darczyńców [Bogacz-Wojtanowska 2011b].

Marketing dobrej sprawy, jako forma współdziałania, ma trochę inny charakter podobnie jak sponsoring w kwestii zdolności organizacyjnych. Ma formę transakcji (pomimo pewnych różnic w postrzeganiu marketingu dobrej sprawy przez badaczy, co prezentowano w rozdziale drugim), więc każda ze stron musi coś drugiej zaoferować. W związku z tym, jak twierdzi B. Iwankiewicz-Rak [2011], marketing dobrej sprawy dotyczy w szczególności dużych przedsiębiorstw i banków, można wnioskować, że partnerzy pozarządowi muszą mieć nie tyle wyróżniające się zdolności, ale przede wszystkim ogólnopolski zasięg działania, bo tylko w takiej sytuacji współdziałanie może okazać się korzystne dla przedsiębiorstwa. Zwiększenie sprzedaży i zysków tylko na poziomie lokalnym oraz kreowanie prospołecznego wizerunku w obszarze powiatu dla międzynarodowych przedsiębiorstw wydaje się być mało opłacane. Dlatego najistotniejsze wydaje się także – prócz skali działania – szerokie poparcie społeczne, gdyż pozytywny wizerunek w oczach społeczeństwa umożliwia przedsiębiorstwu dostęp do nowych klientów podczas łączenia kampanii reklamowych. Problem jednak w tym, że stosunkowo niewiele organizacji pozarządowych posiada zdolności legitymizacji, które skutkują ogólnopolskim poparciem. Na pewno sprzyja tej zdolności realizacja celów statutowych na skalę ogólnopolską, na przykład prowadzenie domów opieki i wsparcie dzieci w całym kraju umożliwi zdobycie znacznie szerszego poparcia niż poziom powiatu czy regionu. Przedsiębiorstwa w Polsce mają także przydatne narzędzia do oceny zdolności legitymizacji organizacji pozarządowej – są to publikowane corocznie wyniki odpisów podatkowych, czyli wskazania obywateli z jednego procenta. Mogą

także przyglądać się wynikom ogólnopolskich zbiorów, które także są publikowane. Dla organizacji o znacznie skromniejszym poparciu społecznym w sukurs idą dziś media społecznościowe, czego dowodzą amerykańscy badacze [Kanter, Fine 2010]. Pomysły na ciekawą i wartościową działalność promowane przez tego typu media, pozwalają zdobyć partnera prywatnego, któremu zależy na specyficznych klientach korzystających z mediów społecznościowych. Istotą współpracy może być tutaj pomysł i zdolności innowacyjne organizacji pozarządowych, które mogą przyciągnąć zainteresowanie przedsiębiorstwa. Interesujące blogi, fanpage czy strony internetowe mogą stanowić sposób na zdobycie nie tylko klientów i sojuszników, ale także potencjalnie zainteresowanych współpracą firm.

Z kolei w przypadku wolontariatu pracowniczego w Polsce trzeba podkreślić, że jego organizacja i prowadzenie zmusza trzeci sektor do zaspokojenia różnych oczekiwań: firmy, organizacji pozarządowej i pracowników, którzy zostają wolontariuszami. Prowadzenie wolontariatu pracowniczego wymaga posiadania odpowiednich zdolności zarządczych, ale w szczególności zdolności związanych z kapitałem ludzkim w organizacji oraz zdolności przywództwa, w tym:

- planowania aktywności wolontariuszy w organizacji (cech i kompetencji, obszaru funkcjonowania w organizacji i programu wolontariatu, planowanie ich indywidualnego rozwoju),
- organizowania pracy (przystosowanie miejsc pracy, powołanie koordynatora lub opiekunów wolontariuszy, realizacja programu, szkolenia),
- motywowania do pracy (zarówno motywacje zewnętrzne – możliwość zdobycia kwalifikacji, udział w szkoleniach czy elastyczny czas pracy, jak i wewnętrzne motywacje – potrzeba bycia w grupie czy korzyści, jakie generuje organizacja),
- kontrolowania pracy wolontariuszy (rezultaty pracy na rzecz organizacji i rozwoju osobistego).

Z drugiej strony efekt współpracy z przedsiębiorstwem poprzez wolontariat pracowniczy może być niezwykle korzystny – pojawiają się w organizacji ludzie o zupełnie innych kompetencjach, zachowaniach i możliwościach, posiadający inne spojrzenie na organizację i jej działania. Mogą kreować nowe standardy pracy, nowy sposób realizacji zadań, proponować innowacje technologiczne i organizacyjne. Zwłaszcza w sytuacji, gdy, jak pokazują polskie badania, dotyczy to firm konsultingowych i audytorskich [Rok, Stolorz, Stanny 2003], gdzie kompetencje i zdolności pracowników muszą być wysokie. Często więc efekt jest podwójny – organizacje spodziewają się poprawy swoich zdolności w obszarze społecznym, a dodatkowo mogą także zwiększać zdolności innowacyjne czy absorpcyjne.

Alianse społeczne, jako najbardziej rozwinięta forma współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a prywatnymi, są najkorzystniejsze z perspektywy kształtowania zdolności. Uruchamiane wymaganiami społecznej odpowiedzialności biznesu duże przedsiębiorstwa szukają do współpracy organizacji o szerokim poparciu społecznym, czyli wysokim poziomie zdolności legitymizacji, prowadzących stałą działalność operacyjną. Oczywiście te same oczekiwania można przenieść na poziom lokalny – mała organizacja pozarządowa może zbudować alians społeczny z lokalną organizacją obywatelską, zwłaszcza w sytuacji, gdy posiada ona legitymizację kognitywną i jest zakorzeniona społecznie. W tej postaci alians społeczny może być oczywisty – obie organizacje mają poparcie społeczne i wspólnie działają na rzecz lokalnej społeczności.

Korzyści dla organizacji pozarządowych z tego rodzaju współpracy są zwykle duże – przede wszystkim pozyskanie zasobów finansowych materialnych i wiedzy, pozwalających rozwinąć zdolności finansowe i absorpcyjne. Mogą także przyczyniać się do rozwoju zdolności innowacji, także w sferze innowacji organizacyjnych i technologicznych, pozwalających na skuteczniejszą realizację celów. Przekazanie technologii informacyjnych, wiedzy na temat zarządzania finansami, jak również w przypadku aliansów – zdolności zarządczych poprzez wspólne planowanie działań, konieczność oceny uzyskanych efektów i korzyści ze współpracy [Berger, Cunningham, Drumwright 2004: 59]. Dużo zależy od intensywności relacji w ramach aliansu, czasu w jakim powstawał, jak również znaczenia dla organizacji. Niewątpliwie w ramach tej formy współpracy organizacje uzyskują bardzo dużo korzyści, lecz ich osiągnięcie wymaga bardzo wysoko rozwiniętych zdolności współpracy. Sagawa [2001] zwraca tutaj uwagę na umiejętność wspólnego planowania działań w powiązaniu z wartościami i pewną otwartość na to, że przedsiębiorstwo jest tak blisko i wpływa na działania organizacji. Można także dodać tutaj zdolności kooperacyjne członków zarządu, członków i pracowników, na co zwracają uwagę D. Rondinelli i T. London [2003]. Powstawanie aliansu to proces rozłożony w czasie – co w przypadku organizacji pozarządowych pozwala na dostosowanie struktur organizacyjnych do współdziałania, wzajemne usprawnienie procesów komunikowania a także wpisanie w tożsamość organizacyjną i wizerunek budowanego aliansu. Szczególnie ten ostatni element budowania aliansu z przedsiębiorstwem może mieć znaczenie – poinformowanie oraz przekonanie własnych klientów i beneficjentów o ścisłej współpracy.

W przypadku współpracy wewnątrz sektora kształtowanie zdolności organizacyjnych a także ich wykorzystywanie przy współpracy może być rozumiane dwojako. Przede wszystkim należy je rozpatrywać z perspektywy organizacji pozarządowych, które posiadają silnie rozwinięte zdolności przywództwa i są głównymi organizatorami współdziałania organizacji pozarządowych w ramach

forów, federacji i koalicji. Można także postrzegać je z perspektywy organizacji, które są tylko uczestnikami sieci współpracy, a nie jej głównymi inicjatorami. Jak pokazują polskie badania nad trzecim sektorem, występuje problem z federalizacją w Polsce [Herbst, Przewłocka 2011]. Stąd pytanie o atrybuty i zdolności tych organizacji, które podejmują się roli organizowania i kierowania współdziałaniem innych organizacji.

Po pierwsze mogą to być organizacje, które posiadają cele związane z rozwojem sieci współpracy czy kształtowaniem społeczeństwa obywatelskiego. Po drugie organizacje pozarządowe powinny posiadać zdolności przywództwa przekraczające granice organizacji, jak również umiejętności rozpoznawania konieczności czy potrzeby łączenia się organizacji. Po trzecie powinny skupiać ludzi skłonnych do działania na rzecz powstających sieci, jak również dysponować wiedzą, jak to robić. Często zdarza się także, że organizacje pozyskują wiedzę dzięki kontaktom z innymi organizacjami, które tego rodzaju sieci potrafiły stworzyć. Przykładowo metoda budowy sieci SPLOT w Polsce została rozpowszechniona na skutek zdolności dyfuzyjnej Stowarzyszenia. Organizacje chcące współtworzyć sieć tego rodzaju mogą przejąć sposoby organizowania współpracy, dzięki szkoleniom i wymianie informacji w ramach pierwotnej ogólnopolskiej sieci. Po czwarte istotne są także zdolności współpracy – przede wszystkim umiejętność kształtowania struktur organizacyjnych, które będą odpowiadać na cele współpracy, jak również wytworzenia kultury organizacyjnej, która sprzyja budowaniu sieci.

Z kolei organizacje pozarządowe, które wchodzi w skład sieci, porozumień i koalicji teoretycznie nie muszą posiadać żadnych zdolności, by do sieci przynależeć – kluczowe jest tylko posiadanie pewnych wartości i określone zachowanie organizacyjne – bardziej sprecyzowane przy okazji sformalizowanych koalicji i federacji. Podstawowa korzyść to dostęp do wiedzy i możliwość kształtowania swoich zdolności absorpcyjnych, zarządczych i finansowych – zwłaszcza w obszarze planowania działań, sprawozdawczości finansowej czy transparentności działania [Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Wewnątrzsektorowe sieci współdziałania pozwalają na zdobycie doświadczeń od innych organizacji pozarządowych, których nie da się poznać dzięki kontaktom z organizacjami publicznymi i prywatnymi. Dodatkowo koszty zaangażowania są niewielkie – można powiedzieć, że organizacja nie musi wносить nic do współpracy. Ten konieczny wkład zapewniają te organizacje, które sieć chcą tworzyć – co wynika z ich własnych celów i realizacji organizacyjnych interesów.

Podstawowe formy współdziałania trzeciego sektora – sieci, fora, koalicje nie wymagają od organizacji pozarządowych większego zaangażowania zasobów finansowych, nie powodują także bezpośredniej możliwości ich pozyskania. Być może brak większych możliwości pozyskania środków finansowych sprawia, że

organizacje pozarządowe konsekwentnie i deklaratywnie doceniają wartość tego rodzaju współdziałania, jednocześnie niezbyt intensywnie w rzeczywistych działaniach to przejawiają [Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Oczywiście pozyskiwanie wiedzy i informacji, uczenie się od organizacji o bardziej rozwiniętych zdolnościach finansowych może pośrednio przyczyniać się do zwiększenia możliwości pozyskania środków finansowych na własną działalność, ale zwykle w dłuższym czasie. Pozyskiwaniu środków finansowych sprzyjają bardziej sformalizowane formy współpracy – koalicje i federacje, zwłaszcza posiadające osobowość prawną. Należy także zauważyć, że polskie fora, koalicje i federacje często kształtują pewne umiejętności organizacji związane z problemami etycznymi, transparentnością i jawnością działania. Przykład mogą stanowić: Ogólnopolskie Forum Inicjatyw Pozarządowych, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych oraz regionalne fora, które często podejmują się kształtowania etycznych standardów funkcjonowania organizacji pozarządowych. Fora, koalicje i federacje w dużej mierze odpowiadają w Polsce za precyzyjniejszą regulację prawną organizacji pożytku publicznego – konieczność transparentności finansowej i corocznej sprawozdawczości. Organizacje pozarządowe uczestniczące w sieciach międzynarodowych często pozyskują wiedzę niedostępną dla innych organizacji w Polsce, mającą charakter unikatowy. Pozwala to nie tylko na kształtowanie kapitału intelektualnego, ale także rozwój zdolności dyfuzyjnych i innowacyjnych. Przynależność do sieci wewnątrzsektorowych może być także źródłem prestiżu dla organizacji i wzrostu legitymizacji społecznej – zwłaszcza przynależność do tego rodzaju sieci, które wymagają spełnienia określonych standardów czy sposobów działania.

I wreszcie współpraca wewnątrz trzeciego sektora pozwala na poprawę oraz kształtowanie zdolności współpracy z organizacjami publicznymi i prywatnymi. Nieformalne sieci wymiany doświadczeń, nawet ograniczone do kilku organizacji pozarządowych działających lokalnie, pozwalają na rozwój umiejętności i pozyskanie wiedzy potrzebnej do podjęcia na przykład kontaktów z jednostką samorządu terytorialnego.

Podsumowując, należy zauważyć kilka podstawowych prawidłowości związanych z wykorzystywaniem i kształtowaniem zdolności organizacyjnych w ramach różnych form współpracy. Po pierwsze współdziałanie w ramach form zapisanych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, za wyjątkiem konsultowania i wymiany informacji, wymaga od organizacji pozarządowych wysokiego poziomu zdolności zarządczych i finansowych. Istotny jest także kapitał intelektualny organizacji. W szczególności wymagania rosną w stosunku do trzeciego sektora w przypadku zlecenia zadań publicznych i partnerstwa projektowego. Świadczy to niestety o tym, że po części polski

system prawa współpracy legitymizuje odwróconą zasadę pomocniczości, kształtuje i wspiera tych, którzy w trzecim sektorze są już silni.

Po drugie współdziałanie w ramach form współpracy z biznesem może przynosić wiele korzyści w obszarze kształtowania zdolności organizacji pozarządowych – istotne jest posiadanie wysokiego poziomu zdolności legitymizacji i wiedzy w zakresie swoich obszarów działania. Trudność może sprawiać pozyskanie partnera biznesowego, ale w sytuacji, gdy jest już zdobyty, współpraca przynosi dużo korzyści w obszarze kształtowania zdolności. Należy tutaj w szczególności podkreślić rolę rzadkich w Polsce aliansów społecznych.

Po trzecie współdziałanie w ramach trzeciego sektora może być szczególnie przydatne dla organizacji nowych, młodych, bez ukształtowanych zdolności organizacyjnych. Trzon takiego współdziałania stanowią więc te organizacje, które będą w stanie się podzielić z innymi, słabszymi organizacjami.

4.3. Modele współdziałania i zdolności organizacji pozarządowych w Polsce

Badania dowodzą, że w Polsce funkcjonują modele współpracy organizacji pozarządowych zbudowane na relacjach pomiędzy organizacjami publicznymi i pozarządowymi. Należy się więc zastanowić, jak w tychże modelach współpracy przydatne mogą się okazać zdolności polskich organizacji pozarządowych. Jest to istotna kwestia, dlatego że modele współdziałania zakładają po pierwsze aktywność i zaangażowanie organizacji, niezbędne do zbudowania trwałych relacji, po drugie przypisują organizacjom pozarządowym rolę, których wypełnienie wymaga posiadania określonych zdolności organizacyjnych.

Pierwszy model powstał w oparciu o badania nad współpracą międzysektorową w świetle ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Dotyczy współdziałania jednostek samorządu terytorialnego, jako specjalnego typu organizacji publicznych, z organizacjami obywatelskimi [Bogacz-Wojtanowska 2011a; 2011c]. Z tego względu można go nazwać modelem procesów współpracy organizacji pozarządowych i publicznych. Przez procesy współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych należy rozumieć łańcuch wartości i zdarzeń następujących po sobie, z których każde stanowi istotny, a nawet niezbędny wkład w tworzenie wartości współpracy. W ramach takiego rozumienia procesów współpracy powstał model, na który składają się kluczowe działania i czynności tworzące procesy współpracy jednostek samorządu terytorialnego (jako głównych partnerów publicznych trzeciego sektora na poziomie lokalnym) i organizacji pozarządowych. W modelowaniu procesów współpracy obu typów organizacji najistotniejsze jest szczegółowe ustalenie celów współdziałania, sekwencji działań i decyzji (w szczególności

wskazanie najważniejszych podprocesów, jak również ustalenie powiązań z innymi procesami w organizacjach publicznych) oraz ich szczegółowy opis (konieczny w przypadku standaryzacji procesów).

Na model składa się sekwencja kluczowych działań (podprocesów) w ramach procesu współpracy:

- I. Diagnoza i rozpoznanie potrzeb współpracy.
- II. Tworzenie wstępnego planu współpracy lub planów wieloletnich.
- III. Konsultowanie planu współpracy.
- IV. Opracowanie i uchwalenie planu.
- V. Organizowanie współpracy w organizacji publicznej (uruchomienie form współpracy – najbardziej złożony podproces obejmujący przygotowanie, przeprowadzenie i monitoring współpracy w urzędzie).
- VI. Ewaluacja współpracy.

Identyfikacja kluczowych działań i etapów pozwala na monitorowanie efektywności współpracy, ustanowienie punktów kontrolnych, w których można sprawdzać, czy w terminie i zgodnie z założeniami zrealizowano poszczególne działania w ramach procesu współpracy [Bogacz-Wojtanowska 2011a; 2011c].

Pierwsza grupa działań w ramach procesów współpracy, zwana diagnozą współpracy, może odbywać się wspólnie, zwłaszcza w sytuacji tworzenia wieloletnich planów współpracy. Najczęściej jednak odbywa się osobno – organizacje pozarządowe robią rozpoznanie w trakcie przygotowanych projektów, w przypadku podejmowania szerszych działań i planowania całego procesu współpracy w danym okresie wykorzystują do tego własne formy współdziałania wewnątrzsektorowego (fora, porozumienia). W przypadku istnienia reprezentacji wewnątrzsektorowej często wcześniej powstaje diagnoza przydatna do tworzenia planów współpracy, zwłaszcza w przypadku budowania wieloletnich celów. Organizacje mogą przekazywać swoim reprezentantom najistotniejsze problemy bądź wyłaniać spośród siebie takich, którzy potrafią dokonać diagnozy i analizy potrzeb satysfakcjonujących większość organizacji. W przypadku organizacji publicznych diagnozujących realizację potrzeb dzięki współpracy, najczęściej wpływa ona z różnych komórek lub jednostek organizacyjnych, które część swoich zadań mogą realizować dzięki współdziałaniu.

Inicjatywa podjęcia współpracy zazwyczaj jest poparta diagnozą problemu po stronie pozarządowej, co pozwala przekonywać do własnych pomysłów. Podjęcie współdziałania w dużej mierze zależy jednak od organizacji pozarządowych – są one aktywniejsze w tym aspekcie procesu współpracy, niektóre deklarują, że brak ich inicjatywy powodowałby brak jakiegokolwiek aktywności urzędów w tym zakresie. Wybrane organizacje prezentują w tej fazie procesu własne działania i dokonania w celu przekonania organizacji publicznych o konieczności podjęcia określonych działań w ramach współpracy. Zdarza się także,

że na terenach wiejskich w obszarze diagnozy aktywizuje się lokalna grupa działania.

W ramach diagnozy i rozpoznania potrzeb partnerów organizacji pozarządowe, które wchodzą w procesy współdziałania, mogą korzystać z posiadanych zdolności. Przede wszystkim mogą wykorzystywać zdolności przywództwa, zwłaszcza te organizacje, które w procesie współpracy uczestniczą już kolejny raz. Na przykład w poprzednich latach brały udział w procesach współdziałania, dostrzegają jego zalety i niedostatki, i próbują przekonać przedstawicieli organizacji publicznych do zajęcia się w ramach współpracy problemami, które dotychczas nie zostały objęte ich wspólną aktywnością. Przydatna może być także umiejętność negocjowania, którą można uznać za element zarówno zdolności zarządczych, jak i współpracy. Konieczna jest także umiejętność organizacji usytuowania swojej aktywności w obszarze współpracy – czyli szczegółowa identyfikacja własnego obszaru działania, która pozwala (na przykład w dużych miastach, gdzie diagnozę w ramach współpracy przeprowadza się obszarowo – osobno kultura, pomoc społeczna czy ochrona środowiska) znaleźć się w zespołach, w których ich umiejętności i kapitał intelektualny okażą się przydatne. Istotne są także zdolności współpracy – w szczególności sposoby komunikowania się, pozytywne nastawienie do procesu, jak również indywidualne zdolności kooperacyjne członków organizacji.

W diagnozie i rozpoznaniu potrzeb współpracy organizacje pozarządowe mogą także korzystać ze swoich zdolności absorpcyjnych. Te, które współdziałają już przez dłuższy czas i posiadają określoną wiedzę na temat potrzeb społecznych, są szczególnie pożądane w tym etapie procesów współdziałania. Przewodzone w Polsce badania dowodzą, że wiedza na temat określonych problemów społecznych jest najpoważniejszym atutem organizacji pozarządowych z perspektywy jednostek samorządu terytorialnego [Matczak i in. 2011; Bogacz-Wojtanowska 2011a]. Mniej doświadczone organizacje mogą z kolei wiedzę pozyskiwać podczas diagnozy – w zależności od sposobów jej organizowania. Spotkania grupowe, konsultacje z urzędnikami pozwalają na identyfikację i pozyskanie nowych informacji, zdobycie wiedzy.

Diagnoza w ramach procesu współpracy może także wymagać korzystania ze zdolności legitymizacyjnych. Dzieje się tak w sytuacji, gdy w diagnozie uczestniczą tylko wybrane organizacje pozarządowe, na przykład wskazane przez wójta lub burmistrza, stąd ocena organizacji pozarządowych powinna być akceptowana i rozumiana przez inne organizacje, jak również społeczność lokalną.

Kolejny etap procesów współdziałania to tworzenie wstępnych planów współpracy – jest to standardowy element procesu wynikający z zapisów prawnych. Wstępne plany są tworzone przez zespoły międzysektorowe bądź odpowiednio komórki organizacyjne urzędów (pełnomocnik ds. współpracy). Naji-

stotniejsze na tym etapie procesu współpracy jest przygotowanie planu finansowego – zabezpieczenie środków na współpracę po stronie sektora publicznego. Jest to wrażliwy obszar procesów współpracy, bowiem organizacje obywatelskie zgłaszają często, że deklarowane plany i chęć podjęcia się wspólnej realizacji projektu nie przekładają się na zabezpieczenie środków finansowych ze strony organizacji publicznych. W przypadku organizacji o dużych zasobach finansowych skutkuje to często przejęciem odpowiedzialności za projekt, zaś w przypadku organizacji o małym i niestabilnym budżecie skutkuje zaniechaniem projektu. Często jest to wynik braku rozpoznania ze strony organizacji publicznych możliwości prawnych realizacji projektu lub tworzenia deklaracji bez pokrycia.

Kluczowe dla tej fazy są zdolności zarządcze – w szczególności umiejętność planowania działań, jak również umiejętności negocjacyjne. Organizacje pozarządowe powinny bowiem rozumieć, na czym polega proces planowania i umieć w nim partycypować. Z perspektywy planów finansowych należy także wskazać konieczność korzystania ze zdolności finansowych – w szczególności liczy się umiejętność identyfikacji zasobów finansowych, które mogą wesprzeć finansowe plany współdziałania, jak również zrozumienie technik ustalania budżetu współpracy. Zdolność finansowa pozwala także organizacjom zorientować się w sposobach dysponowania środkami finansowymi przez jednostkę samorządu terytorialnego. Może to być bardzo ważne na przykład w sytuacji, gdy w planach zostaną zapisane określone kwoty przeznaczone na zadania, a wyliczenia organizacji pozarządowych wykażą ich niedofinansowanie. Wtedy mogą podejmować decyzje o negacji lub akceptacji przygotowanego budżetu współpracy.

Kolejny etap w procesach współpracy stanowi konsultacja przygotowujących planów. Może mieć charakter otwarty i obejmować wszystkie organizacje pozarządowe (co często dzieje się na poziomie lokalnym) lub ich reprezentacje, jak również obejmować lokalne czy regionalne rady pożytku publicznego. Wyraźnie widać, że ostatnie lata w Polsce spowodowały zwiększenie inkluzywności konsultacji planów współpracy, choć zdarzają się jeszcze przypadki społeczności lokalnych, gdzie organizacje pozarządowe są wykluczane z konsultowania planów [Bogacz-Wojtanowska 2011a; 2011c]. Ten proces może mieć charakter sformalizowany (poprzez obieg dokumentów) lub całkowicie swobodny (poprzez spotkania, rozmowy i zapisywanie wspólnych ustaleń). Ten drugi sposób konsultacji jest właściwie skuteczny tylko w przypadku małych samorządów i niewielkiej liczby podmiotów pozarządowych. Skuteczny jest do czasu wypełniania przez obie strony warunków porozumień konsultacyjnych. Należy wyraźnie podkreślić, że konsultacja w ramach ustalania planów współpracy nie jest tutaj rozumiana jako forma współpracy, lecz jako element procesu. Planowanie współdziałania może obejmować także formę współpracy, jaką jest konsultowanie projektów aktów normatywnych czy dokumentów strategicznych.

W procesie konsultacji planów współpracy najistotniejsze są zdolności ludzi w organizacji, przywództwa, współpracy oraz absorpcji. Indywidualne umiejętności i wiedza ludzi zaangażowanych w działania organizacji mogą być szczególnie przydatne w procesach konsultacyjnych, zwłaszcza podczas spotkań i rozmów, jak również w ramach powołanych ciał konsultacyjnych. Często jest to dość delikatna materia i posiadana wiedza może być przydatna dla budowania argumentów na rzecz trzeciego sektora. Podobnie z umiejętnościami negocjacyjnymi. Zdolność przywództwa może się okazać bardzo istotna w sytuacji spraw ważnych w procesach konsultacji, gdy trzeba zorganizować grupę organizacji pozarządowych, gotowych przeforsować jakiś pomysł, na który nie chce się zgodzić organizacja publiczna. Konsultacje pozwalają także wzmacniać przywództwo w organizacjach pozarządowych, zwłaszcza gdy będą odnosić sukcesy (w szczególności w ciałach konsultacyjnych). Zresztą wybór do rad pożytku publicznego czy innych zespołów konsultacyjnych może być dowodem potwierdzającym istnienie zdolności przywództwa albo wysokiego kapitału intelektualnego, rozpoznanego przez tych, którzy te ciała powołali lub wybierali. Dla organizacji dopiero rozpoczynających współpracę otwarte konsultacje mogą być źródłem wiedzy nie tylko o samym procesie współdziałania, ale także o specyfice i zakresie działania samorządu.

Kolejnym etapem jest przyjęcie i upowszechnienie planu współpracy. Najczęściej odbywa się to tylko po stronie organizacji publicznej (uchwała rady JST), choć coraz częściej pojawiają się inicjatywy po stronie pozarządowej, gdzie w przedstawicielstwach czy forach wewnątrzsektorowych także przyjmuje się plan współpracy. Jest to stosunkowo rzadka praktyka, wymagająca silnego usieciowienia organizacji pozarządowych, jak również prawidłowej realizacji procesu tworzenia i konsultowania planów. Organizacje pozarządowe po prostu muszą uznać ten plan za swój. Istotny element tej fazy procesu współpracy stanowi upublicznienie planów z dokumentami opisującymi procedury niezbędne w procesie współpracy. Należy także zauważyć, że większość planów współdziałania zawiera tylko te, które obejmują formy współpracy w ramach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Rzadko w planach współpracy uwzględnia się np. realizację projektów w ramach ustawy o partnerstwie i rozwoju (choć może ona być uwzględniona w zapisach innych dokumentów strategicznych, ale często nie posiada umocowań w budżecie organizacji publicznej – stąd jest realizowana ad hoc), oddzielnie także tworzy się plany dotyczące pomocy społecznej (zgodnie z ustawą o pomocy społecznej z 2004 roku). Rzadko planuje się działania związane ze współpracą w ramach partnerstw lokalnych, częściej w ramach lokalnych grup działania (choć strategie LGD mogą zupełnie nie korespondować z planami współpracy z organizacjami pozarządo-

wymi). Ścisłe plany tworzy się tam, gdzie prawo je nakazuje – w dużej mierze tam, gdzie dzięki współdziałaniu realizuje się zadania publiczne.

W przypadku akceptacji planów kluczowe mogą się okazać zdolności legitymizacji, zwłaszcza w sytuacji, gdy praktyka w lokalnej społeczności zakłada przyjęcie lub akceptację planów po stronie pozarządowej. Szczególną rolę mogą odgrywać także zdolności przywódcze – na poziomie forów i federacji organizacji pozarządowych, działających na terenie objętym planem współpracy. Jeśli organizacja pozarządowa uczestniczyła w procesie przygotowania planu, może przekonać te, które w nim nie uczestniczyły, do przyjęcia propozycji samorządu. Szczególnie istotna jest także umiejętność uruchomienia poparcia społecznego w przypadku akceptacji planów korespondujących z lokalnymi strategiami rozwoju, przygotowanymi pod egidą lokalnych grup działania. Niemniej jednak akceptacja planów po stronie pozarządowej jest stosunkowo rzadka w Polsce [Maczak i in. 2011; Bogacz-Wojtanowska i in. 2010].

Najistotniejszy w procesach współpracy jest etap związany z rzeczywistym uruchomieniem współdziałania, czyli jego organizacją. Chodzi tutaj głównie o stworzenie i udostępnienie druków koniecznych dla podjęcia współdziałania, organizację konkursów, przygotowanie ofert (kontrakty), wymianę informacji, konsultacje i inne formy. Problem może stanowić realizacja np. inicjatywy lokalnej, gdyż może nie być ujęta w planach lub wymagać tworzenia nowych procedur (to najmłodsza forma współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych). Organizacje pozarządowe oczekują tutaj stosunkowo dużej formalizacji po stronie sektora publicznego w celu zapewnienia realizacji współpracy. Organizacje publiczne coraz częściej tworzą specjalne komórki, które odpowiadają za proces współpracy z organizacjami trzeciego sektora, choć jednocześnie zdarza się rozproszenie odpowiedzialności za współdziałanie do różnych komórek organizacyjnych, na przykład komórki ds. promocji zajmują się współpracą z Lokalną Grupą Działania lub realizują projekty z organizacjami pozarządowymi; pełnomocnik współpracy wypełnia zapisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, organizując zgodne z ustawą zapisy i formy współpracy; komórka ds. środowiska konsultuje z organizacjami trzeciego sektora plany i dokumenty środowiskowe; gminny ośrodek pomocy społecznej realizuje zapisy ustawy o pomocy społecznej. Wiąże się z tym konieczność konsultowania wszystkich działań ze skarbnikiem gminy i stosunkowo niska decyzyjność urzędników odpowiedzialnych za współpracę. Dlatego też organizacje pozarządowe skarżą się na chaos organizacyjny, niedostosowane struktury współpracy w organizacjach publicznych. Same bowiem z roku na rok stają się coraz bardziej świadome, jak można sprawnie organizować współpracę. Organizacje pozarządowe są stosunkowo elastyczne i nie tworzą komórek ds. współpracy. Fluktuacja zespołów projektowych jest normą, choć zdarzają się duże organiza-

cje, w których stopniowo pojawia się pewien poziom specjalizacji. Za współpracę w trzecim sektorze zwykle odpowiadają zarządy, bardzo rzadko wskazuje się na odpowiedzialność pracowników. Monitoring procesu współpracy w dużej mierze jest rozdzielony po obu stronach współdziałających organizacji. Za kwestie proceduralne i finansowe odpowiada na ogół organizacja publiczna, za kwestie merytoryczne – organizacja pozarządowa.

Na tym etapie procesów współpracy szczególnie istotne są zdolności zarządcze organizacji pozarządowych. Przede wszystkim umiejętność wdrażania i realizacji zadań zleczanych przez jednostkę samorządu terytorialnego, w szczególności uruchomienie własnych zasobów, jak również pracowników i wolontariuszy. Realizacja zadań wymaga także wykorzystania kapitału intelektualnego organizacji – zwłaszcza wiedzy merytorycznej w zakresie zaplanowanych zadań. I tak, organizacja pozarządowa, która otrzymała od samorządu zlecenie realizacji obozu letniego dla dzieci i młodzieży, powinna go zorganizować, zapewnić uczestnikom zgodne z zasadami warunki bezpiecznego pobytu i odpowiednią rozrywkę. Do tego potrzebna jest informacja o potrzebach dzieci, jak również wiedza, jak te potrzeby zaspokajać.

Realizacja zadań publicznych, jak również innych form współpracy, wymaga dobrze funkcjonujących zespołów ludzi w organizacjach pozarządowych. W przypadku długotrwałych i skomplikowanych zadań zleczonych istotne może być posiadanie pracowników o określonych kompetencjach.

Etap organizacji współpracy wymaga także zdolności finansowych – w szczególności umiejętności przygotowania budżetu zadania zleconego i jego realizacji, jak również kompetencji w zakresie rozliczania przed jednostką samorządu terytorialnego. Szczególnie ważna jest zdolność finansowa w przypadku zadań zleczonych na kilka lat, gdzie organizacje muszą co roku rozliczać się z przyznanymi funduszami, a jednocześnie występują opóźnienia w wypłacaniu środków na realizację zadania publicznego, co zdarza się w polskich samorządach stosunkowo często [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010]. Stąd umiejętność zachowania płynności finansowej a także odpowiedniej struktury majątku trwałego i obrotowego wydają się być najbardziej kluczowe dla realizacji zadania. Istotna może być też umiejętność pozyskania dodatkowych środków finansowych (na przykład przy współpracy z przedsiębiorstwami), które mogą być przeznaczone na płynną realizację zadania.

Ważne mogą być tutaj także zdolności innowacyjne, które pozwalają na nowatorską realizację zadań publicznych lub przygotowanie inicjatywy lokalnej. Mogą mieć szczególne znaczenie w sytuacji konkurowania organizacji pozarządowych o konkretne zadanie zlecone. Pomocne mogą także okazać się wewnętrzne innowacje organizacyjne.

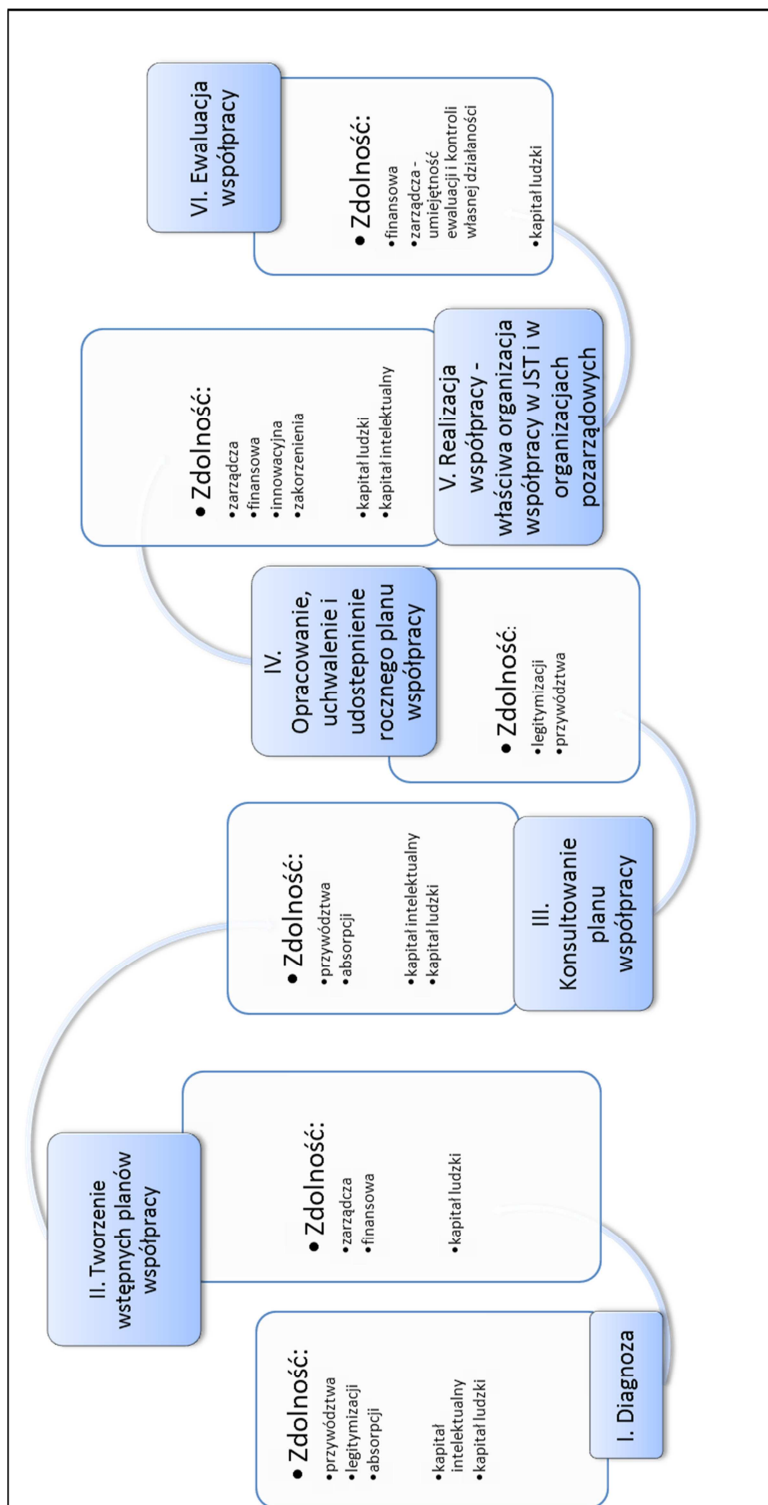
Ewaluacja współdziałania, jako ostatni element procesów współpracy, może odbywać się poprzez zespoły ewaluacyjne (złożone z obu stron współdziałających), co jest jednak stosunkowo rzadkim zjawiskiem na poziomie lokalnym. Najczęściej pod pojęciem ewaluacji rozumie się sporządzenie przez właściwych urzędników sprawozdania ze współpracy dla rad jednostek administracyjnych. Organizacje pozarządowe stosują ewaluację realizowanych projektów, jak również roczne sprawozdania zarządów (np. na walne zebranie członków). Wydaje się jednak, że ewaluacja współdziałania i celów osiągniętych faktycznie dzięki współdziałaniu obu typów organizacji jest na stosunkowo niskim poziomie.

W ostatnim etapie procesów współpracy istotne mogą być ponownie zdolności zarządcze, ale w szczególności umiejętności monitorowania realizacji planów, jak również zdolności finansowych zwłaszcza w zakresie sprawozdawczości finansowej. Pozwala to organizacjom prowadzić sprawozdawczość własną w ramach realizowanego planu, jak również ocenić tę, którą przygotowuje jednostka samorządu terytorialnego.

W procesach współpracy w każdym etapie organizacja pozarządowa wykorzystuje własny kapitał ludzki i zdolności społeczne – to indywidualne i kolektywne umiejętności ludzi zaangażowanych w działania organizacji w dużej mierze determinują możliwości podjęcia współdziałania i de facto uczestnictwa w tym procesie. Uczestnictwo w procesach współpracy – w ramach jednego, kilku czy wszystkich wyróżnionych etapów – jest efektem posiadania zdolności współpracy. Uczestnictwo w tym procesie świadczy bowiem, że dzięki niemu organizacje są w stanie sprawniej i skuteczniej zrealizować swoje cele. Ich cele mieszczą się w obszarze zadań publicznych i celów jednostek samorządu terytorialnego, swoje zadania wykonują wraz z organizacją publiczną, potrafią negocjować, w czasie całego procesu komunikują się nie tylko z organizacją publiczną, ale także z innymi organizacjami. W przypadku realizacji zadań zleconych potrafią również dostosować swoje struktury organizacyjne. Graficzną prezentację procesów współpracy prezentuje rysunek 9.

Prowadzone w Polsce badania pozwalają także na identyfikację luk i barier w procesach współpracy, jak również pewnych niedostatków w umiejętnościach organizacji pozarządowych, które mogą utrudniać współdziałanie i osiąganie satysfakcjonujących korzyści [Bogacz-Wojtanowska 2011a].

Rys. 9. Model współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi a wykorzystywane zdolności



Źródło: opracowanie własne.

Po stronie jednostek samorządu terytorialnego należy zwrócić uwagę w szczególności na:

- niedbałość w zakresie diagnozy potrzeb społecznych – w efekcie cele współpracy są niedopracowane, schematyczne, nie satysfakcjonują organizacji pozarządowych i społeczności,
- pozorowane konsultacje społeczne, które przeprowadza się albo powierzchownie, albo nie uwzględnia ich wyników,
- słabość organizacji procesów współpracy w urzędach – chaos organizacyjny w obszarze współdziałania (rozproszenie procesu decyzyjnego, częste zmiany czynności i decyzji).

Szczegółowe organizacyjne luki jednostek samorządu terytorialnego oraz luki w umiejętnościach prezentuje tabela 7.

Prezentowany model pozwala spojrzeć na współpracę z perspektywy organizacji współpracujących, jak również porównywać własne działania do działań spotykanych w innych układach współpracy, z uwzględnieniem możliwych do wykorzystania zdolności organizacji pozarządowymi.

Na zakończenie rozważań można podkreślić, że na jakość współpracy międzysektorowej w dużej mierze wpływa komunikacja organizacji pozarządowych z publicznymi (przy wykorzystaniu narzędzi komunikacyjnych i konsultacyjnych), dbałość o procesy wewnątrz organizacji, które wpływają na współpracę (obieg dokumentów w urzędzie, podejmowanie decyzji, planowanie działań w organizacji pozarządowej itd.), jak również przepływ wiedzy pomiędzy współpracującymi podmiotami. Słabością modelu procesów współpracy organizacji pozarządowych i publicznych jest to, że nie uwzględnia on kontekstu współpracy – inicjacji samego wspólnego działania, uwarunkowań lokalnych czy regionalnych – prezentuje jedynie proces dotyczący organizacji, które zdecydowały się na współpracę.

Kolejny polski model współpracy ma znacznie szerszy charakter. Opracowany w 2011 roku przez badaczy i praktyków w oparciu o szeroko prowadzone badania empiryczne współpracy międzysektorowej w Polsce, rekomendowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej [Model współpracy 2011]. Odnosi się do współpracy organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego. Ma charakter modelu referencyjnego, który pozwala jednostkom samorządu terytorialnego w Polsce w prosty sposób kształtować współpracę z organizacjami pozarządowymi, gdyż zawarte w nim narzędzia nadają się do zastosowania w każdej gminie czy powiecie, z uwzględnieniem uwarunkowań i dotychczasowych doświadczeń.

Tab. 7. Procesy współpracy organizacji pozarządowych i publicznych – identyfikacja podejmowanych działań

Elementy procesów współpracy	Zidentyfikowane działania/czynności – elementy składowe	Zidentyfikowane luki i bariery w procesie współpracy (brak spójnych działań)	Zidentyfikowane braki w zdolnościach organizacji pozarządowych
Rozpoznanie wymagań i oczekiwań kooperantów w tworzeniu współpracy	Organizacja spotkań przygotowawczych inicjowana najczęściej przez organizacje pozarządowe	Brak diagnozy potrzeb lokalnych społeczności i organizacji pozarządowych, powierzchowna diagnoza ze strony JST	Niski poziom kapitału intelektualnego organizacji pozarządowych
Wskazanie lidera procesu	JST – wydzielone komórki organizacyjne lub stanowiska w urzędzie odpowiedzialne za współpracę; organizacje pozarządowe – zespoły projektowe, fluktuacja obowiązków w zależności od potrzeb współpracy	Niejasny przydział obowiązków urzędnikom, podporządkowanie komórek odpowiedzialnych za współpracę wywołujące chaos i kłopoty komunikacyjne	Słabe zdolności przywódcze – ich brak może zniechęcać do podjęcia odpowiedzialności
Ustalenie celów współpracy (w szczególności celów wspólnych)	Ustalanie celów współpracy i zapisanie ich w rocznych programach współpracy	Cele współpracy nie są wypracowywane ani konsultowane z organizacjami pozarządowymi	Niskie zdolności zarządcze – słaba operacjonalizacja celów; niskie umiejętności negocjacyjne – słaba zdolność innowacji
Ustalenie sekwencji działań i decyzji w procesie współpracy (w tym w szczególności działań dotyczących tworzenia konkretnych dokumentów)	Identyfikacja kluczowych podprocesów: diagnoza, tworzenie wstępnego planu, konsultacje, opracowanie i uchwalenie planu, organizacja współpracy w JST (uruchomienie form współpracy), ewaluacja współpracy	Sekwencje działań w ramach poszczególnych podprocesów są niejasne, niektóre czynności i decyzje występują w jednych JST, w innych zaś nie	Niskie zdolności zarządcze – brak umiejętności realizacji działań przy współpracy z JST; brak umiejętności negocjacyjnych
Szczegółowy opis działań w ramach współpracy (podprocesy)	Dla każdego podprocesu wskazuje się poszczególne kroki i działania – diagnoza, tworzenie wstępnego planu, konsultacje, opracowanie i uchwalenie planu, organizacja współpracy w JST	Różnice w poszczególnych JST	Niskie zdolności zarządcze – brak umiejętności planowania i realizacji działań przy współpracy z JST; brak umiejętności negocjacyjnych

Ustalenie sposobów komunikowania się wewnętrznego i zewnętrznego przez wykonawcę czynności nadzorującego, konsultującego, informowanego itd.	Uruchomione różne kanały komunikacyjne, najczęściej komunikacja jednostronna (od samorządu do trzeciego sektora), komunikacja z ciałami opiniującymi (Rady Pożytku Publicznego)	Niedostateczne wykorzystanie istniejących kanałów komunikacyjnych, nierówność w dostępie do informacji wszystkich podmiotów trzeciego sektora, niska częstotliwość kontaktów	Niski kapitał intelektualny, słabe umiejętności komunikacji
Ustalenie pomocnych formularzy i druków	Formularze dotyczące: organizacji konkursów, wniosków konkursowych, wystąpienia o realizację zadania publicznego – wzór oferty, wzór umowy, druki sprawozdań z realizacji zadań publicznych	Częściowa standaryzacja dokumentów, częsta zmienność, trudna dostępność (zwłaszcza formularzy i druków JST)	Brak zdolności zarządczych, brak zdolności współpracy
Ustalenie monitoringu współpracy (procesu)	Monitoring finansowy, powoływanie komitetów monitorujących współpracę (z udziałem organizacji pozarządowych), roczne sprawozdania ze współpracy w formie pisemnej (do 30 kwietnia każdego roku)	Monitoring fragmentaryczny lub brak monitoringu realizacji celów współpracy	Słabe zdolności zarządcze – zwłaszcza w sferze monitoringu i ewaluacji
Pożądanee rezultaty (ostateczna wartość dodana)	Realizacja ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie; zwiększenie dostępności usług publicznych; rozwój społeczeństwa obywatelskiego	Niedostatecznie określona wartość dodana, wynikająca z braku właściwie sformułowanych celów współpracy, czasami współpraca organizowana tylko z przymusu prawnego	Słabe zdolności zakorzenienia organizacji, uniemożliwiające skuteczną diagnozę i formułowanie celów przynoszących wartość dodaną

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 2010 r.

Zaproponowano trzy płaszczyzny współpracy publiczno-pozarządowej w Polsce:

- tworzenie polityki publicznej,
- realizację zadań publicznych,
- infrastrukturę współpracy.

Model jest oparty na zasadach współpracy regulujących relacje między sektorem publicznym a pozarządowym, które od wielu lat są implementowane jako kluczowe dla współpracy, zostały także wpisane do porządku prawnego współpracy. Zasady te stanowią esencję i główną treść kształtującą działania – bez prze-

strzegania zasad współpraca nie daje satysfakcji obu typom organizacji. Model interpretuje i operacjonalizuje zasady: pomocniczości, suwerenności, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji, jawności. Jest to tak zwany katalog ustawowy poszerzony o zasady: standaryzacji, równości szans, partycypacji, solidarności.

Słuszne wydaje się uwzględnienie zasady standaryzacji, odpowiadającej w dużej mierze za jakość realizacji zadań publicznych przez organizacje pozarządowe.

Właściwy model składa się z trzech płaszczyzn. Pierwsza obejmuje potencjalne rozwiązania występujące przy współpracy organizacji w obszarze tworzenia polityki publicznej. Projektowanie i realizacja polityki publicznej dotyczy zestawu określonych działań, które są lub powinny być realizowane wspólnie, czyli w ramach współpracy. Zaliczają się do nich:

- diagnoza lokalnych problemów,
- wzajemna informacja o planach, zamierzeniach i aktywnościach,
- tworzenie programów i strategii,
- konsultowanie założeń projektów i aktów normatywnych,
- wdrażanie i ocena realizacji rodzaju polityki publicznej.

Dla każdego zdefiniowanego obszaru wspólnej samorządowo-pozarządowej aktywności w ramach tworzenia i realizacji polityki publicznej model zakłada zestaw narzędzi i sposoby postępowania (wzorce działań), ze wskazaniem tych, które mają charakter minimalny (określający, że można mówić o współpracy). Zestawy narzędzi i sposobów postępowania są bezpośrednio wyprowadzone z sześciu kluczowych zasad współpracy. Obszary wspólnego tworzenia polityki publicznej zawierają także minimalne i dodatkowe wskaźniki poziomu współpracy.

Druga płaszczyzna współpracy w prezentowanym tutaj modelu dotyczy realizacji zadań publicznych. Twórcy identyfikują trzy obszary – wykorzystanie finansowych form współpracy, pozafinansowych form współpracy i partnerstwa projektowego, zgodnie z zapisami prawnymi w Polsce. To rozróżnienie na formy finansowe, pozafinansowe i projektowe wydaje się nieprecyzyjne, choćby z tego powodu, że partnerstwa projektowe obejmują także współdziałanie oparte na wymianie zasobów finansowych. W ramach wyróżnionej płaszczyzny realizacji zadań publicznych także znajdziemy wzorce postępowania, bardzo szczegółowo opisane, zwłaszcza w obszarze finansowych form współpracy, co jest logiczne z punktu widzenia wydatkowania środków publicznych i często nastrożona wielu trudności samorządom, a także jest kluczowym elementem sporu z niektórymi regulatorami współpracy w Polsce (na przykład regionalnymi izbami obrachunkowymi).

Trzecia płaszczyzna współpracy ujęta w omawianym modelu dotyczy infrastruktury współpracy i tworzenia warunków dla rozwoju społecznej aktywności. Autorzy modelu koncentrują się tutaj na partnerstwie lokalnym, systemie wsparcia aktywności obywatelskiej i wsparciu procesu integracji organizacji pozarządowych, czyli współdziałania wewnątrzsektorowego. Niezmiernie ważna jest część dotycząca obszaru związanego z tworzeniem partnerstw lokalnych. Partnerstwa lokalne są bowiem w Polsce tylko w niewielkim zakresie opisane w literaturze przedmiotu, a jeszcze słabiej testowane w praktyce (oprócz Lokalnych Grup Działania).

Jak wyżej wspomniano, prezentowany model ma charakter referencyjny dla współpracy międzysektorowej w Polsce. Opiera się na narzędziach lub wzorcach (sposobach) postępowania w ramach każdej z trzech analizowanych płaszczyzn współdziałania, a także zestawie instrumentów pomiarowych (wskaźników), umożliwiających pomiar jakości współpracy. Model ma charakter idealny, choć autorzy nie uznają go jednocześnie za uniwersalny i konieczny do pełnego zastosowania w każdym przypadku współpracy pozarządowo-publicznej. Pokazuje jednak pewną drogę, którą należy podążać, rozwijając współpracę, jednocześnie wypełniając działania treścią właściwą dla specyfiki lokalnych układów na poziomie gminnym czy powiatowym. Model optymalny należy uzupełnić własną ideą, ze wskazaniem, że niezmiennie są trzy płaszczyzny – zadania publiczne, polityka publiczna i infrastruktura współpracy – podobnie jak niezmiennie muszą być zasady współdziałania.

Model ma jednak pewne słabości – zakłada bowiem, że kluczowym czynnikiem współpracy jest postawa (działania i zachowanie) przedstawicieli samorządu terytorialnego, urzędników, lokalnych i regionalnych polityków. Powstaje więc pewna nieścisłość, gdyż, jeśli mówimy o współpracy, to mamy na myśli wspólne działanie, pomaganie komuś w konkretnej działalności. I z tej perspektyw brak zaleceń dla drugiej strony współpracy zubaża zestaw działań, które podejmują organizacje pozarządowe i jednostki samorządu terytorialnego. Zwłaszcza, że badania przeprowadzone w Polsce dowodzą, że również po stronie organizacji pozarządowych można znaleźć zestaw cech, zachowań i działań, które mogą utrudniać lub ułatwiać współpracę. Stąd propozycja, by uzupełnić go zestawem zdolności, które organizacje pozarządowe powinny posiadać na co najmniej minimalnym poziomie, aby z powodzeniem realizować pożądane działania w ramach wyróżnionych obszarów współpracy. Szczegółowo prezentuje je tabela 8.

Podsumowując, prezentowane tutaj dwa modele współpracy organizacji pozarządowych i publicznych, wzbogacone o możliwe zdolności organizacji pozarządowych, pozwalają na pełniejsze rozumienie współdziałania obu typu podmiotów. Odpowiadają także na pojawiające się często pytania o możliwości

organizacji pozarządowych w zakresie realizacji zadań publicznych, konkretne umiejętności, pozwalające podjąć się określonych zadań w ramach współpracy.

Tab. 8. Płaszczyzny współpracy a zdolności organizacyjne

Płaszczyzny współpracy	Podstawowe działania	Wykorzystywane kluczowe zdolności organizacyjne
Tworzenie polityki publicznej	diagnoza problemów i wyzwań	zdolności przywództwa, legitymizacji, absorpcji, kapitał intelektualny
	wzajemna wymiana informacji	ludzie w organizacji – zdolności społeczne, kapitał intelektualny
	współtworzenie strategii i programów realizacji polityki publicznej	zdolności zarządcze, finansowe, kapitał intelektualny
	konsultacja projektów aktów normatywnych	zdolności przywództwa, legitymizacji, kapitał intelektualny, zdolności społeczne
	ocena programów i polityki	zdolności finansowe, zarządcze
Realizacja zadań publicznych	realizacja zadań publicznych	zdolności: zarządcze, finansowe, innowacyjne, absorpcyjne, kapitał intelektualny
	partnerstwo projektowe	zdolności: przywództwa, legitymizacji, zarządcze, finansowe, innowacyjne, absorpcyjne, dyfuzyjne, kapitał intelektualny
Infrastruktura współpracy i tworzenie warunków dla obywatelskiej aktywności	wspieranie inicjatyw organizacji pozarządowych	zdolności: przywództwa, legitymizacji, zarządcze, finansowe
	wspieranie procesów integracji trzeciego sektora	zdolności: przywództwa, legitymizacji, zarządcze, finansowe
	partnerstwa lokalne	zdolności: społeczne, przywództwa, legitymizacji, zarządcze, finansowe, innowacyjne, absorpcyjne, dyfuzyjne, kapitał intelektualny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Modelu współpracy [2010].

4.4. Wartość i sens współpracy

Szeroko analizowane przez badaczy i praktyków zarządzania zjawisko współpracy zasługuje także na analizę wartości, jaką wnosi w działania organizacji oraz znaczenia, jakie może mieć z perspektywy realizowanych celów organizacyjnych, interesów szerszych grup społecznych i pełnionych funkcji. Nie sposób także nie odnieść się do ciemnych stron współpracy, czyli niekorzyści

lub nieoczekiwanych skutków, zwłaszcza społecznych, do których może prowadzić współdziałanie. Należy także tutaj wspomnieć, że współpraca stała się motywy przewodnim dla twórców współczesnych modeli polityki publicznej, w których uznaje się ją za sposób rozwiązywania wielu problemów społecznych. Stąd również wyzwanie i konieczność stojąca przed organizacjami pozarządowymi – tak się zmieniać, aby sprostać współdziałaniu. Często można więc odnieść wrażenie, że współpraca nie jest procesem czy zjawiskiem w organizacjach pozarządowych, lecz fenomenem nadrzędnym, do którego powinny się dostosowywać organizacje. Badacze zwracają uwagę, że współpraca bywa często efektem pewnej mody, nastroju czy klimatu do współdziałania [Heap 2000], z kolei R. Agranoff [2006] zauważa, że współpraca bywa modnym powiedzeniem, hasłem przyciągającym uwagę i postrzegana jest jako priorytetowy sposób rozwiązywania problemów społecznych, realizowany w sposób łatwy i przyjemny. Tymczasem, jak dowodzą badania współpracy nie tylko organizacji pozarządowych, ale przede wszystkim przedsiębiorstw, uzyskiwanie spodziewanych korzyści i satysfakcjonujących rezultatów wymaga czasu i wytrwałości w ramach współpracy. Jednocześnie uważa się, że dla przedsiębiorstw współpraca jest nieodzownym procesem, wynikającym, jak zauważają Y. L. Doz i G. Hamel [2006], z kilku powodów. Po pierwsze globalizacja i związany z nią rozwój informacji i komunikacji pozwala i wymaga łączenia zasobów, które w całości posiadają tylko nieliczne przedsiębiorstwa. Po drugie, jak już wcześniej dowiedzono w monografii, rewolucja informacyjna sprzyja tworzeniu sieci, a nie hierarchii. Po trzecie wreszcie, niepewność towarzysząca dzisiejszej sytuacji gospodarczej i działaniom przedsiębiorstw sprawia, że współpraca a w szczególności alianse strategiczne pozwalają nie tylko na łączenie zasobów, ale zmniejszenie ryzyka i niepewności poprzez wzajemne uczenie i dzielenie spostrzeżeniami. Czy jednak powyższe rozważania można przenieść na organizacje pozarządowe – czy dla każdej organizacji obywatelskiej współpraca ma sens i wartość? Rodzi się tu pytanie, czy współpraca tych podmiotów jest kategorią imperatywną, któremu poddają się organizacje bez względu na osiąganie korzyści, czy strategicznym wyborem, który ma głęboki sens dla organizacji. Jeśli bowiem, powtarzając za M. Kosterą [2010: 15], ludzie w organizacjach poszukują sensu, to nadawanie znaczenia i sensu współpracy powinno stać się naczelnym problemem dla organizacji.

Znaczenie i sens współpracy należy postrzegać jako organizacyjne korzyści, które mają charakter trwały dla organizacji i jej kooperantów – czy to publicznych, czy prywatnych. Z perspektywy organizacji pozarządowych reprezentujących interesy konkretnych grup społecznych współpraca ma sens, gdy pozwala na poprawę ich sytuacji, czego nie udałoby się osiągnąć bez współdziałania. Oznacza to, że organizacja pozarządowa nie podejmuje współdziałania tylko dla

potrzymania swojego istnienia czy zachowania zasobów, czyli działania dla samego działania – kluczem jest tutaj interes publiczny, efekt synergiczny, który można osiągnąć dzięki współdziałaniu. Wyjątek mogą stanowić zrzeszenia, których cele są skoncentrowane tylko na realizacji potrzeb jej członków – samopomocowe, przez P. Glińskiego [2006] nazywane grupami interesu. Jednocześnie trudno czasem dostrzec, czy współdziałanie jest nakierowane tylko na podtrzymanie istnienia organizacji, czy ma szerszy cel społeczny. Realizacja projektu, którego celem jest na przykład tylko utrzymanie etatów pracowników w organizacji w efekcie pozwala na podjęcie działań o charakterze zewnętrznym, szerszym kontekście społecznym.

Jak wykazano w poprzednich podrozdziałach, współpraca jest sposobem na kształtowanie i rozwój zdolności organizacyjnych, które z kolei pozwalają na skuteczniejsze realizowanie celów organizacyjnych. Zdolności organizacji pozwalają im realizować kluczowe funkcje – zarówno społeczne, jak i polityczne czy ekonomiczne. W przypadku organizacji świadczących usługi współpraca ma szczególną wartość, gdyż pozwala na realizację podstawowej działalności organizacji – w szczególności chodzi tutaj o kontrakty zawierane z organizacjami publicznymi na ich realizację. Dla organizacji samopomocowych, zrzeszeń realizujących interesy stowarzyszonych członków współpraca międzyorganizacyjna może mieć znaczenie głównie na poziomie jednostek i na tym poziomie się odbywa. Dzieje się tak, dlatego że tego typu zrzeszeniom trudno o kooperantów z sektora prywatnego czy publicznego, gdyż organizacja publiczna będzie zainteresowana w szczególności obszarem zadań publicznych, zaś prywatna społeczną odpowiedzialnością, którą może być trudno w takiej sytuacji wykazać.

Wartość i znaczenie współpracy dla organizacji pozarządowej można także prześledzić za pomocą modelu K. Kernaghana [1993]. Skupia się on na interakcjach między partnerami i proponuje wyróżnić pięć kluczowych typów.

Pierwszy z nich to współdziałanie pozorne, do którego dochodzi z powodu fałszywych, ukrytych pobudek, najczęściej w celu przejęcia lub podporządkowania sobie organizacji. W przypadku organizacji pozarządowej tego typu współpraca oznacza kooptację lub absorpcję, czyli utratę tożsamości i swobody działania. Trudno wskazać w takiej sytuacji korzyści dla organizacji pozarządowej.

Drugi typ to współpraca doradcza i konsultacyjna, której sporadyczny charakter może mieć wartość prestiżową dla organizacji, ale w niewielkim stopniu wpływać na działalność operacyjną organizacji. Może także przyczynić się do pozyskiwania informacji i wiedzy przydatnej w działaniach oraz osiągania celów organizacyjnych. Znaczenie tego rodzaju współpracy dla organizacji zależy od rodzaju pozyskiwanych informacji i wiedzy, jak również od skali prestiżu ciała konsultacyjnego lub rodzajów konsultacji, w których organizacja uczestniczy.

Współpraca partycypacyjna to kolejny typ, w którym organizacje mogą angażować swoje zasoby, ale wpływ współdziałania na podstawowe działania organizacji nadal jest niewielki. Współpraca może mieć znaczenie dla uzupełniania oferty dla klientów organizacji, ale nie ma ciągłego charakteru i nie zmienia jej sposobów działania.

Współpraca operacyjna dotyczy z kolei wymiany zasobów i wspólnych działań, jednocześnie organizacja pozarządowa może mieć niewielki wpływ na podejmowanie decyzji. Współpracą operacyjną w tym rozumieniu będzie kontrakt na realizację usług publicznych czy zlecenie zadania publicznego. Może mieć bardzo istotne znaczenie dla działań organizacji, gdyż dotyczy najczęściej jej podstawowej działalności. Organizacje często godzą się także na to, że kluczowe decyzje mogą być podejmowane wspólnie z kooperantem (na przykład organizacją publiczną), bo współpraca ma znaczenie z powodu możliwości działania.

Ostatni typ to współpraca partnerska, gdzie organizacje dzielą się zasobami i decyzjami, co wpływa na ich sposoby działania. Partnerstwo determinuje ich sposób działania, jednocześnie istnieje zagrożenie utraty części autonomii.

Wnioskując na podstawie prezentowanego modelu, można dostrzec kreowanie wartości współpracy w postaci stopniowania oznaczającego, że im większe zaangażowanie, tym większa wartość współpracy, pod warunkiem, iż intencje organizacji współpracujących są klarowne i jasne dla obu stron, jak również organizacje godzą się na pewną uratę autonomii, zwłaszcza gdy współdziałanie zmienia ich sposoby działania.

Znaczenie i sens współpracy można dostrzec z perspektywy kolektywnych wartości, które ona generuje. Kolektywne wartości należy zrozumieć jako trwałe korzyści, ważne dla wspólnot lub społeczności. Mogą mieć one charakter ekonomiczny, społeczny lub środowiskowy. Można także spojrzeć na wartość współpracy z perspektywy motywacji organizacji pozarządowych. Na poziomie makro, czyli w sytuacji, gdy współpraca przyczynia się do rozwiązywania kluczowych problemów społecznych i ekonomicznych, współdziałanie generuje społeczne czy ekonomiczne wartości poprzez komplementarność zasobów, zgodność współpracujących partnerów, jak również motywacje altruistyczne i utylitarne [Austin, Seitani 2012].

Na poziomie mezo wartość współpracy oznacza trwałe korzyści dla organizacji, które są większe niż zaangażowanie i zasoby, użyte dla kreowania współdziałania. W przypadku poziomu mikro korzyści ze współpracy można dostrzec na poziomie ludzi, którzy budują indywidualne sieci relacji, kształtują dzięki współdziałaniu swoje zdolności, budują także kapitał intelektualny organizacji. Stąd współdziałanie na poziomie mikro może mieć istotną wartość nie tylko dla poszczególnych członków, wolontariuszy czy pracowników, ale także dla całej organizacji.

Podsumowując, współpraca organizacji pozarządowych z innymi organizacjami (publicznymi, prywatnymi czy w ramach trzeciego sektora) ma wartość wtedy, gdy przynosi korzyści samej organizacji i zaangażowanym w jej działania jednostkom, organizacjom lub organizacjom kooperującym, ale także przynosi pewną wartość dodaną dla społeczeństwa, w którym funkcjonują organizacje. Wartością dodaną są zazwyczaj propozycje rozwiązań społecznych, poprawa jakości życia określonych grup, jak również zmiana postaw społecznych. Jednocześnie współpraca ma wartość dla organizacji wtedy, gdy jest podejmowana świadomie, z obliczeniem korzyści materialnych i niematerialnych. Współdziałanie podejmowane z przymusu, z powodów, które w długiej perspektywie nie przynoszą organizacji korzyści, należy uznać za nieuzasadnione. Pierwotną wartością są organizacje, cele i interesy, które reprezentują, nie zaś współdziałanie.

Należy także rozważyć sytuację, gdy współpraca nie ma wartości i znaczenia dla organizacji, jak również takie, gdy powoduje warunki i okoliczności zagrażające lub przeczące ich funkcjom społecznym.

Z perspektywy organizacji pozarządowych na początek należy przyjrzeć się ukrytym intencjom współpracy, jakie mogą posiadać zarówno organizacje pozarządowe, jak ich kooperanci. Chodzi tutaj po pierwsze o oportunistyczny jako ukrytą intencję współdziałania. Wspominają o tym T. Das i B. Teng [1998], wskazując, że oportunistyczne intencje są opozycyjne do partnerskich relacji, które mogą wypracować organizacje między sobą. Oportunizm oznacza oszukiwanie, uchylanie się od odpowiedzialności, zniekształcanie informacji, wprowadzanie w błąd czy przywłaszczanie zasobów swojego kooperanta. Wszystko dla wygody i tylko własnej korzyści. W efekcie współpraca jest tylko z pozoru, naprawdę ma postać konkurencji, tyle że nieuczciwej. Ten alegoryczny wilk w owczej skórze może występować po każdej stronie współpracy – może nim być także organizacja pozarządowa. Oportunizm jest przeciwieństwem uczciwych transakcji, zasad *fair play* w grze z inną organizacją, prawdomówności oraz zaangażowania.

Ukryte intencje wiążą się także z manipulacją, czyli zabiegami, za pomocą których organizacja usiłuje kształtować postawy i zachowania innych ludzi, grup lub organizacji, stosując nieuczciwe środki, które są wyraźnym kłamstwem bądź ukrywają to, co odbiorca powinien wiedzieć [Chudy 2007].

Oportunistyczne w swych intencjach organizacje pozarządowe będą podejmować się współpracy tylko dla własnych, organizacyjnych korzyści, dla wygody funkcjonowania, bez uwzględnienia interesów kooperanta i partnera. Nie można ich utożsamiać z motywacjami pozyskania zasobów finansowych dla realizacji zadań. Chodzi tutaj o takie motywacje czy intencje, które skupiają się na trwaniu organizacji, realizacji projektów dla projektów – bez intencjonalnego

działania dla realizacji celów. Nie chodzi o oportunistycznej organizacji o zmianę czy rozwój, o reprezentowanie interesów, tylko pewną wygodę trwania. To trwanie może oznaczać także zawarcie przymierza z przedsiębiorstwem, z którym organizacja pozarządowa była w stałym konflikcie, dzięki przekazaniu wysokiej dotacji na działalność statutową. W Polsce znane są przypadki tego typu zjawisk, nazywanych ekoharaczami dla organizacji ekologicznych, które otrzymały wsparcie w zamian za wycofanie protestów.

Oportunizm ze strony organizacji publicznej może przejawiać się w pozorowaniu budowania relacji z organizacjami pozarządowymi, bo tego na przykład wymaga prawo, lecz ignorowaniu rzeczywistej treści współpracy. Prawo nakazuje konsultacje społeczne, w tym z organizacjami pozarządowymi – organizacja publiczna je oczywiście zorganizuje, bo łamanie prawa byłoby dla niej absolutnie niekorzystne, ale nie uwzględni ich wyników w swoich decyzjach bądź też przeprowadzi je na minimalnym poziomie tak, aby niewiele organizacji się wypowiedziało. Zdarzają się także sytuacje, gdy z pozycji siły organizacja publiczna chce wymusić współpracę, aby uzyskać dostęp do zasobów organizacji pozarządowej. Dzieje się tak w sytuacji, gdy trzeciosektorowy partner jest silny – ma dostęp do zasobów zewnętrznych i organizacja publiczna także chce mieć do nich dostęp. Stosuje więc wymuszenie, polegające na tym, że deklaruje podjęcie współpracy i udostępnienie swoich zasobów w zamian za współpracę w ramach projektu opartego o zasoby zewnętrzne, pozyskane przez organizację pozarządową [Bogacz-Wojtanowska 2011a].

Przedsiębiorstwa także mogą mieć niejasne i ukryte intencje, podejmując współpracę z trzecim sektorem. Szcątkowe badania prowadzone w Polsce dowodzą, że organizacje pozarządowe często mają obawy, że ich kompetencje lub zdolności są zbyt słabe, aby móc współpracować z partnerami biznesowymi [Ćwik, Januszewska 2011]. Tymczasem rosnąca presja na działania prospołeczne może wpływać na przedsiębiorstwa i chęć podjęcia współpracy. Intencje przedsiębiorstw mogą być jednak ukryte i niejasne dla organizacji pozarządowych – wykorzystanie ich poparcia społecznego,

Manipulacja i kłamstwo we współpracy mogą pojawiać się zwłaszcza w obszarach finansów organizacji [Trussel 2003], gdzie organizacje intencjonalnie ukrywają i podają fałszywą informację o stanie finansów, by wejść w relacje z innymi organizacjami.

Warto zwrócić uwagę także na problem konfliktu, który może pojawić się podczas procesów współpracy. Początkowe dostrzegalne korzyści z nawiązania współdziałania mogą w trakcie jego trwania prowadzić do trudnych konfliktów i zaniechania lub rozwiązania współpracy. C. Parkinson [2006] wymienia pięć obszarów, gdzie może dość do konfliktu między organizacją pozarządową

a inną, przede wszystkim w zakresie komunikacji, struktur organizacyjnych, relacji, wartości i interesów.

W zakresie komunikacji organizacje mogą w niewystarczający sposób wymieniać się informacjami, informacja może pojawiać się w złym momencie, być niejasna, co prowadzi do nieporozumień i rozdzźwięków między organizacjami współdziałającymi. Może to być wynik zarówno złych intencji, o których wspomniano powyżej, ale także sposobów komunikowania się i używanego języka. Na przykład organizacja pozarządowa oczekuje szybkiej i często poprzez nieformalne kanały dostarczonej informacji od organizacji publicznej, z kolei organizacja publiczna preferuje tylko formalne kanały komunikacji, zaś informacja płynąca w sposób nieformalny często jest inna niż przekazywana drogą oficjalną.

W obszarze struktur także może nastąpić konflikt, organizacje mogą być skłonne i pozytywnie nastawione do współdziałania, jednakże ich struktury organizacyjne, realizowane procesy i czas trwania mogą prowadzić raczej do konfliktu niż pogłębiania relacji. O przeciwdziałaniu konfliktom w tym zakresie może świadczyć pojawianie się w organizacjach publicznych stanowisk łączników z organizacją pozarządową. W Polsce coraz więcej zobligowanych obowiązkiem współpracy jednostek samorządu terytorialnego powołuje od kilku lat pełnomocników współpracy, którzy są odpowiedzialni za niwelowanie niedopasowania strukturalnego i realizację współpracy. W małych organizacjach publicznych pełnią często rolę przewodników dla organizacji, jak również zajmują się organizacją procesów współpracy. W dużych organizacjach publicznych – w urzędach miast, pełnią rolę raczej strategicznych nawigatorów, sterujących procesami współpracy w ramach różnych jednostek organizacyjnych.

W trakcie procesów współpracy problemem generującym konflikty mogą być także sprzeczne i nierealistyczne oczekiwania wobec partnera. Na przykład organizacja publiczna w trakcie realizacji zadania publicznego oczekuje wypełnienia przez organizację obywatelską dodatkowych zadań, które nie były zapisane w umowie, a wynikają raczej z pewnego trybu postępowania, do którego przyzwyczała się organizacja publiczna. Próba przenoszenia własnych obyczajów może generować konflikty. Problem może pojawić się w szczególności wyraźnej nierównowagi siły – przewagi jednej organizacji, która próbuje ją wykorzystywać do zmuszenia drugiej do konkretnych zachowań. Konflikt może także mieć podłoże osobiste – wynikać z relacji interpersonalnych ludzi pracujących we współdziałających organizacjach.

Organizacje pozarządowe mogą podczas współpracy zmieniać swoje oczekiwania i potrzeby. Zdarzają się także sytuacje, gdy sposoby działania zbieżne okazały się de facto rozbieżne. Można to wyjaśnić na przykładzie organizacji pozarządowej, której celem jest pomoc osobom bezdomnym. Podejmuje ona

współpracę z organizacją publiczną, która w swoich zadaniach ma obowiązek opieki nad bezdomnymi. Rozbieżność sposobów działania pojawia się, gdy organizacja pozarządowa podejmuje się kompleksowych usług dla tej grupy osób, natomiast publiczna oczekuje usług na standardowym poziomie – na przykład podstawowej opieki.

I wreszcie konflikt w ramach współpracy może pojawić się także w obszarze wartości, punktów widzenia, filozofii działania, jak również na poziomie kultury organizacyjnej.

Należy także zauważyć, że podjęcie współpracy organizacji pozarządowej z publiczną czy pozarządowej z prywatną nakłada na nie nowe obowiązki w kwestii odpowiedzialności, z którymi organizacje nie do końca potrafią sobie poradzić. Można to zaprezentować na przykładzie relacji publiczno-pozarządowych na poziomie lokalnym. Interesariusze organizacji i społeczność lokalna to główne źródło skupienia organizacji trzeciego sektora i organizacji publicznych – odpowiadają one na różnorodne, ściśle powiązane ze swoimi celami organizacyjnymi oczekiwania i potrzeby społeczności. Podejmując się pewnych działań, także w ramach współdziałania, ponoszą odpowiedzialność za efekty swoich zachowań. Jeżeli więc np. towarzystwo miłośników miasta zechce zorganizować koncert muzyki poważnej przy udziale urzędu gminy, ogłosi to publicznie i rozpocznie przygotowania, to obie organizacje przyjmują na siebie odpowiedzialność zarówno za sukces, jak i za skutki ewentualnego wycofania się z tego przedsięwzięcia.

Z problemem społecznej odpowiedzialności organizacji pozarządowych, jak również wiarygodności dla własnych interesariuszy związana jest kwestia zaufania. Jeśli obywatele mają zaufanie do organizacji pozarządowych, są skłonni przeznaczać na ich działania fundusze lub włączać się w ich działania, w przypadku organizacji publicznych – angażują się w sprawy lokalne, uczestniczą w przedsięwzięciach organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. W sytuacji, gdy organizacja wskutek działań lub zachowań nieetycznych traci zaufanie lokalnej społeczności, najczęściej pojawia się efekt domina – kłopoty z zaufaniem zaczynają mieć wszystkie lokalne organizacje pozarządowe [Bogacz-Wojtanowska 2011a].

Z innych niekorzystnych skutków współpracy należy także wymienić upaństwowienie trzeciego sektora. Zwracają na to uwagę badacze na świecie od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku – podkreślając, że współdziałanie może powodować uzależnienie trzeciego sektora od sektora publicznego, zmianę celów w kierunku oczekiwanym przez organizacje publiczne, jak również po części utratę zaufania społecznego [Lipsky, Smith 1989; Rymsza 2005]. Zwraca się także uwagę, że współpraca pozarządowo-publiczna w warunkach dominującej pozycji organizacji publicznych może pogłębiać zjawisko upaństwowienia sek-

tora pozarządowego. P. Swianiewicz [2008: 82] dowodzi, że asymetria w relacjach publiczno-pozarządowych w Polsce jest spowodowana m.in.:

- niską aktywnością społeczną i słabością więzi obywatelskich,
- niskim poziomem wzajemnego zaufania utrudniającym współpracę,
- tradycyjną kulturą administracyjną.

Asymetrię w relacjach wzmacnia także w Polsce sytuacja na poziomie lokalnym, gdzie dla organizacji pozarządowych sektor publiczny jest najważniejszym partnerem współpracy, zaś dla lokalnych organizacji publicznych, czyli jednostek samorządu terytorialnego nie są głównym kooperantem – dla nich liczą się inne podmioty publiczne, częściej także organizacje kościelne [Dudkiewicz, Makowski 2011].

Asymetrię w relacjach pogłębiają w Polsce cechy i zachowania organizacji pozarządowych, takie jak [Bogacz-Wojtanowska i in. 2010; Bogacz-Wojtanowska 2011a]:

- niski poziom zdolności zarządczych organizacji pozarządowych, w tym brak długofalowych strategii współdziałania, nieumiejętność operacyjnej analizacji celów, powielanie schematów narzędziowych, problemy z delegowaniem zadań i uprawnień, podziałem zadań pomiędzy pracowników a wolontariuszy,
- niski poziom zdolności finansowych, słaby kapitał ludzki organizacji i zdolności społeczne.

Warto przyjrzeć się tutaj wspomnianej słabości więzi obywatelskich. Niski kapitał społeczny (czasem przekształcający się w kapitał nazywany brudnym kapitałem społecznym), rozpowszechnienie amoralnego familizmu, atrofia więzi moralnych, postawy klientelistyczne [Tarkowska, Tarkowski 1991; Sztompka 1997; Siciński 2002] jako warunki, w których od lat współdziałają polskie organizacje obywatelskie, sprzyjają powstawaniu tzw. brudnych sieci. Są to sieci wynikające ze znajomości, kontaktów, układów, oparte o niejasne wzajemne korzyści, rodzinne powiązania, których cechą charakterystyczną jest także to, że nie są jawne, wręcz ukrywane przed interesariuszami i społeczeństwem. Pozwalają one na przykład organizacjom pozarządowym omijać procedury przy współpracy, wygrywać konkursy na realizację zadania publicznego, w zamian zaś organizacje pozarządowe zatrudniają przy realizowanych przez siebie projektach znajomych, rodzinę i przyjaciół w ramach sieci. Brudne sieci wspierają tworzenie lokalnych pozarządowo-publicznych monopoli, jak zauważają M. Dudkiewicz i G. Makowski [2011], które uniemożliwiają dostęp nowych organizacji pozarządowych do istniejących układów i powiązań. Brudne sieci burzą zaufanie, petryfikują zastane układy i wzajemne zależności, co w efekcie może prowadzić do zahamowania rozwoju nie tylko współdziałania, ale także

całego sektora pozarządowego. Brudne sieci umacniają także wspomniany przez badaczy w Polsce układ „swoich” organizacji pozarządowych i „swoich” organizacji publicznych [Dudkiewicz, Makowski 2011]. Oznacza on współpracę tylko na poziomie własnych gmin, bez dopuszczenia innych organizacji spoza terenu, jak również z perspektywy organizacji pozarządowych zaniechanie współdziałania poza lokalnym układem – z powodu braku umiejętności szukania partnera poza układem wypracowanym w sieci. Efekt może być jeszcze bardziej niepokojący dla organizacji pozarządowych – oligarchizacja trzeciego sektora w Polsce, gdyż duże organizacje nie posiadają konkurencji małych, tylko lokalnie współdziałających, mogą więc spokojnie pozyskiwać projekty i kontrakty na poziomie centralnym i regionalnym, budując swoje zdolności i umacniając zasoby.

Podsumowując, współdziałanie bez niekorzystnych implikacji wymaga zmiany mentalności i podejścia zorientowanego na dobro wspólne, w szczególności w relacjach publiczno-pozarządowych oraz wewnątrzsektorowych. Stąd wskazywana już wcześniej zmienna, którą można wykorzystywać do opisu współpracy organizacji pozarządowych, czyli czas. Pozwala on bowiem na zmiany w kierunku budowania wzajemnego zaufania, zmiany postaw i stereotypów, które mogą nastąpić wtedy, gdy organizacje przez pewien okres będą działać wspólnie i osiągać minimalne korzyści.

ZAKOŃCZENIE

Realizacja głównego celu badawczego określonego we wstępie niniejszej monografii miała wypełnić lukę poznawczą w zakresie powstającej teorii współdziałania organizacji pozarządowych. Wyznaczenie cech i właściwości zarówno współpracy, jak i zdolności organizacyjnych oraz ustalenie ich współzależności w przekonaniu autorki zostało zrealizowane. Poniżej przedstawiono najważniejsze ustalenia zawarte w monografii, jako odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Pierwsze pytanie badawcze dotyczyło przyczyn, atrybutów, form, warunków i rezultatów współpracy i wymaga złożonej odpowiedzi.

Współdziałanie organizacji pozarządowych można rozumieć jako specyficzny typ relacji między co najmniej dwiema organizacjami, relacji wzajemnie korzystnych, zdefiniowanych, zorientowanych na osiąganie wspólnych celów. Można także postrzegać współdziałanie jako proces zespołowego poszukiwania wyjścia z problemów, które nie byłyby rozwiązane samodzielnie przez organizację pozarządową oraz wymagałyby wspólnego, dobrowolnego działania, uczestnictwa niezależnych podmiotów podejmujących autonomiczne decyzje. I wreszcie za współdziałanie uznaje się także strategię działania organizacji pozarządowej, która zapewnia wzrost sprawności i skuteczności organizacji. Współpraca pozwala uniknąć dublowania działań, zapobiega konkutowaniu w trzecim sektorze o środki finansowe i klientów, pozwala wykorzystać pojawiające się okazje.

Współpracę organizacji pozarządowych można charakteryzować za pomocą pewnych jej cech, takich jak: natężenie relacji, stopniowalność i fazowość, różnorodność osiąganych celów współpracy, zaangażowanie zasobów, zakres czasowy, stopień jawności, prostota i złożoność. Współdziałanie organizacji pozarządowych może mieć miejsce w ramach trzeciego sektora, przy udziale sektora publicznego lub prywatnego. W pierwszym przypadku zachodzi współdziałanie międzyorganizacyjne, w pozostałych – zarówno międzyorganizacyjne, jak i międzysektorowe. Z tym ostatnim mamy także do czynienia, gdy organizacje pozarządowe współpracują z organizacjami różnych sektorów, przy czym współpracujących organizacji jest więcej niż dwie.

Organizacje pozarządowe kierują się różnymi motywami, podejmując współpracę. Po pierwsze motywacje mogą być świadome, przemyślane, z wcześniej

dopracowanymi celami, które organizacja w ramach współdziałania chce osiągnąć. Po drugie współpraca może jednak mieć charakter przypadkowy i incydentalny, wynikać także z motywacji przypadkowych, a nawet źle wybranych lub nieuświadomionych. Motywacje organizacji pozarządowych do podjęcia współpracy mogą mieć charakter adaptacyjny, zewnętrzny i integracyjny, jak również idealistyczny, instrumentalny i wewnętrzny. W szczególności wyróżnia się następujące powody współdziałania: konieczność, asymetrię, wzajemność, efektywność, stabilność i legitymizację.

Współdziałanie organizacji odbywa się według różnorodnych form. Można je w szczególności porządkować według stopnia intensywności relacji pomiędzy organizacją pozarządową a inną kooperującą organizacją. Poziom pierwszy to formy współpracy opierające się na wymianie zasobów, która nie ma charakteru formalnego. Poziom drugi to formy współpracy, które tworzą mocniejsze więzi międzyorganizacyjne i współpraca będzie miała charakter formalny. Poziom trzeci to taka współpraca, która powoduje powstanie nowej organizacji, funkcjonującej niezależnie od kooperujących organizacji. Formy współpracy organizacji pozarządowych zależą w dużej mierze od możliwości prawnych, zwłaszcza w przypadku powstawania nowych form organizacyjnych i współpracy z sektorem publicznym.

Sukces, satysfakcja i trwałość współpracy organizacji pozarządowej z inną organizacją zależą od wielu czynników, w szczególności od poziomu zaufania, wzajemnego zaangażowania, zrozumienia i wiarygodności, elastyczności kooperujących organizacji i skłonności do stałego negocjowania warunków współpracy, dzielenia wspólnej misji i celów oraz symetryczności i siły współdziałających organizacji.

Współpraca organizacji przynosi określone rezultaty, rozumiane jako efekty czy wyniki, które są zamierzone lub których organizacje się spodziewają w wyniku współpracy, jak również i takie, których podejmująca współpracę organizacja pozarządowa się nie spodziewa lub nie dostrzega. Do tych pierwszych można zaliczyć w szczególności pozyskanie zasobów i realizację celów własnych lub nieosiągalnych w pojedynkę, wprowadzenie nowych, tańszych i lepszych jakościowo usług dla społeczeństwa, dotychczas nieświadczonych przez żaden z sektorów i wreszcie kształtowanie zdolności organizacji pozarządowych. Efektem współdziałania może być także kreowanie kapitału społecznego, intelektualnego i politycznego oraz tworzenie innowacyjnych strategii społecznych. Do efektów niespodziewanych zalicza się kooptację i częściową absorpcję oraz hybrydyzację.

Problematykę współdziałania organizacji pozarządowych możemy odnaleźć w wielu współcześnie uprawianych teoriach oraz koncepcjach nauk humanistycznych i społecznych. Od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku powstają

teoretyczne uogólnienia na temat przyczyn powstawania, funkcji i tworzonych relacji przez organizacje pozarządowe. Wiąże się to po pierwsze z ilościową i jakościową ekspansją trzeciego sektora, po drugie jego stopniową instytucjonalizacją i profesjonalizacją, po trzecie przejmowaniem zadań i funkcji, które do tej pory były domeną aktywności przedsiębiorstw i organizacji publicznych. Interdyscyplinarność współdziałania organizacji pozarządowych wynika z fenomenu, jakim są organizacje pozarządowe oraz braku jednolitej metateorii w naukach społecznych. Badania nad współdziałaniem prowadzone na świecie przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych zmierzają do tworzenia różnorodnych modeli współdziałania z udziałem organizacji pozarządowych i charakteryzują relacje, jakie wiążą organizacje pozarządowe i publiczne. Zdecydowanie rzadziej poszukują badacze modelowych uogólnień dla współpracy trzeciego sektora i biznesu. Ma to swoje uzasadnienie w większej intensywności pozarządowo-publicznych relacji, wynikających z tego, że współdziałanie może niwelować ich inherentne słabości. Istniejące modele współdziałania odzwierciedlają definicyjną i znaczeniową dyskusję nad współdziałaniem. Te, które pokazują fazowość i rozwój współpracy, opierają się na definicji procesowej współdziałania. Te zaś, które uznają współpracę za specyficzną formę relacji międzyorganizacyjnych, pokazują współpracę na tle innych możliwych relacji. Dla obu tych podejść partnerstwo, rozumiane jako wspólne uzgadnianie celów i wartości, podejmowanie decyzji, podział obowiązków i realizacja zadań, jest najbardziej rozwiniętą formą relacji międzyorganizacyjnych. Partnerstwo oznacza egalitaryzm współdziałających organizacji na poziomach planowania i realizacji wspólnych działań.

Prowadzone w Polsce badania nad współdziałaniem organizacji pozarządowych pozwalają wyciągnąć kilka kluczowych wniosków, które odnoszą się do postawionego na wstępie pytania badawczego, dotyczącego warunków i form współpracy polskich organizacji pozarządowych.

Przede wszystkim należy podkreślić, że na współdziałanie organizacji pozarządowych z publicznymi, prywatnymi i w ramach trzeciego sektora w Polsce znaczący wpływ mają nie tylko warunki otoczenia tych organizacji, ale też warunki wewnątrzorganizacyjne. Do zewnętrznych warunków współdziałania polskich organizacji pozarządowych należy zaliczyć procesy globalizacji, regulacje współpracy ze strony instytucji ponadnarodowych, takich jak Organizacja Narodów Zjednoczonych czy Unia Europejska, jak również rozwój technologii informacyjnych. Istotne są także warunki ekonomiczne, regulacje prawne dotyczące w szczególności współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych, jak również rozwój i zastosowanie nowoczesnych modeli zarządzania publicznego. Niebagatelna dla współdziałania organizacji pozarządowych może być także stabilność polityczna, tworzenie i realizacja polityki rozwoju oraz różnych

rodzajów polityki publicznej – kluczowym elementem jest współdziałanie organizacji pozarządowych w ich tworzeniu, zwłaszcza na poziomie lokalnym. Istotny obszar uwarunkowań odnoszących się do współpracy organizacji pozarządowych dotyczy ogólnych właściwości życia społecznego i obejmuje w szczególności następujące czynniki: jakość społeczeństwa obywatelskiego, poziom kapitału społecznego, styl życia oraz kondycję moralną społeczeństwa. Istotną staje się też rola mediów – zwłaszcza obywatelskich i społecznościowych.

Można także wskazać szereg wewnątrzorganizacyjnych warunków współdziałania, które są pochodną realizowanych przez organizację pozarządową celów. Istotna jest kultura, styl działania czy klimat organizacyjny, dzięki którym polskie organizacje pozarządowe w sposób mniej lub bardziej istotny mogą wspólnie z innymi organizacjami realizować założone cele. Samo powstawanie organizacji pozarządowych zależy jest od aktywności pojedynczych ludzi – ich wiedzy, zaangażowania i zrozumienia dla idei wspólnego działania. Stąd wartość ludzi w organizacji trzeciego sektora jest nadrzędna – jacy ludzie, z jakim nastawieniem i z jakimi zdolnościami będą tworzyć organizacje pozarządowe, takie będzie także ich nastawienie do współpracy. Ważne będą także postawy liderów organizacji, jak również tworzone lub przekształcane struktury organizacyjne oraz sposoby komunikowania się organizacji z otoczeniem.

Współpraca organizacji pozarządowych z innymi organizacjami trzeciego sektora, przedsiębiorstwami i organizacjami publicznymi w Polsce może przybierać różne formy. Ich różnorodność wynika z uwarunkowań środowiskowych i organizacyjnych oraz decyzji organizacyjnych dotyczących wyboru konkretnych form współdziałania. Polskie formy współpracy charakteryzują się różnym stopniem formalizacji, rodzajem osiąganych celów przy współdziałaniu, typem wymienianych zasobów, natężeniem relacji, symetrią lub asymetrią siły i wreszcie znaczeniem dla współdziałających organizacji.

Współpraca organizacji pozarządowych i publicznych w Polsce odbywa się głównie w myśl zasad Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz jej nowelizacji z 2010 roku.

Dwie najbardziej rozpowszechnione w Polsce i w krajach zachodnich formy współpracy organizacji pozarządowych i publicznych to: zlecenie realizacji zadania publicznego w postaci powierzenia jego realizacji i udzielenie dofinansowania na realizację zadania publicznego. Kolejną formą współpracy jest wymiana informacji o kierunkach prowadzonej działalności, uznawana za punkt wyjścia dla innych form współpracy. Organizacje pozarządowe konsultują także (w zależności od obszarów ich działania) uchwały i projekty aktów normatywnych oraz tworzą zespoły doradcze i konsultacyjne. Konsultacje przybierają postać bezpośrednią, gdy organizacja publiczna zgodnie z wymaganiami prawnymi i w określonych obszarach organizuje konsultacje społeczne, w które włą-

czają się także organizacje pozarządowe (lub też organizuje konsultacje tylko dla organizacji pozarządowych), jak również pośrednią, gdy organizacja tworzy ciała konsultacyjne i zespoły doradcze w postaci rad, grup roboczych, zespołów branżowych czy zespołów ekspercko-terytorialnych. Wśród form współpracy organizacji pozarządowych i publicznych należy wymienić także pożyczki, gwarancje i poręczenia na realizację zadań z zakresu pożytku publicznego, inicjatywy lokalne i partnerstwa projektowe.

Poza współpracą wynikającą z przepisów ww. ustawy, współpraca pozarządowo-publiczna może odbywać się także w innych formach. Jedną z nich są przedsiębiorstwa społeczne, rozumiane jako rodzaje aktywności podejmowanej dla interesu społecznego, realizowane biznesowymi strategiami.

W Polsce coraz częściej można spotkać także inne formy współdziałania, niezwiązane z realizacją zadań publicznych. Przede wszystkim są to partnerstwa lokalne i partnerstwa międzysektorowe (często w luźniejszej formule zwane grupami partnerskimi), ze szczególnym ich przypadkiem, powszechnych na obszarach wiejskich Lokalnych Grup Działania. Inną formą współpracy międzysektorowej, angażującą organizacje wszystkich sektorów, są klastry (grona). Z punktu widzenia współdziałania organizacji pozarządowych jest to forma współpracy stosunkowo najrzadziej spotykana w Polsce, a rola organizacji pozarządowych w ich tworzeniu i funkcjonowaniu nie jest do końca rozpoznana.

Formy współpracy organizacji pozarządowych z prywatnymi nie są w Polsce rozwinięte w takim stopniu, jak w przypadku współpracy z organizacjami publicznymi. Mimo to coraz częściej wykracza się w pozarządowo-biznesowych relacjach poza tradycyjną filantropię, a samo współdziałanie staje się standardem w zachowaniach organizacyjnych niektórych przedsiębiorstw.

Najbardziej tradycyjną i rozwiniętą formą współpracy jest donacja czy darowizna przedsiębiorstwa przekazana na rzecz organizacji pozarządowej. Nazywana jest czasem filantropijną donacją czy korporacyjną filantropią. Przybiera najczęściej postać przekazania organizacji pozarządowej środków finansowych lub pomocy rzeczowej. Inną formą relacji sektora prywatnego z pozarządowym, w mniejszym stopniu opartą na altruizmie, jest mecenat lub patronat. Oznacza przekazanie przez organizację komercyjną jakiegoś zasobu organizacji pozarządowej w zamian za mniej lub bardziej kategorycznie wyrażone korzyści. Kolejną formą współpracy to sponsoring, czyli formalna współpraca między przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową, usankcjonowana umową, która zobowiązuje sponsora do celowego finansowania określonej, stałej działalności lub też jednorazowego przedsięwzięcia. W zamian za to sponsorowana organizacja pozarządowa zapewnia sponsorowi promocję lub zgadza się, by sponsor sam wykorzystał fakt sponsorowania do promocji. Od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku coraz popularniejszy zarówno w Polsce, jak i na świecie jest *cause marke-*

ting. W Polsce zwany jest marketingiem społecznym lub marketingiem wspólnej sprawy, a polega na tym, że przedsiębiorstwo wspiera organizację pozarządową, przekazując część zysków ze sprzedaży produktów i usług opatrzonych logo, nazwą organizacji pozarządowej lub programu, który ona realizuje. Marketingowy rodowód mają też inne, rzadsze w Polsce formy współpracy biznesu z trzecim sektorem, czyli umowy licencyjne, polegające na tym, że organizacja pozarządowa udostępnia logo przedsiębiorstwu dla celów komercyjnych w zamian za świadczenia pieniężne. Formami współdziałania biznesu i organizacji pozarządowych są także: wolontariat pracowniczy i partnerstwa projektowe. Rzadką w Polsce formą współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi są alianse społeczne, zwane czasem partnerstwami społecznymi.

W przypadku współdziałania w ramach trzeciego sektora w Polsce można wymienić kilka najważniejszych form współpracy: sieć, forum, radę, koalicję i federację. Organizacje obywatelskie mogą także współdziałać w ramach projektów. Wszystkie te formy współpracy mogą powstawać wokół pól aktywności organizacji, mogą być też związane z bliskością lokalizacyjną.

Funkcje i zadania organizacji pozarządowych mogą mieć charakter uświadomiony – organizacje reprezentują określone interesy, z których wynikają cele statutowe – rzeczywiste i realizowane. Przy okazji realizacji celów organizacje pozarządowe odgrywają też role w społeczeństwie, które nie są do końca intencjonalnie realizowane. Są postrzegane i doceniane nie z perspektywy samych organizacji, ale społeczeństwa, organizacji publicznych oraz państwa. Trzeba podkreślić, że na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat zmieniały się społeczne role organizacji pozarządowych. Zaobserwowano ewoluowanie od organizacji samopomocowych, kierujących działania tylko do własnych członków, po coraz wyraźniejsze role w zakresie świadczenia usług społecznych, jak również rosnącą rolę funkcji ekonomicznych trzeciego sektora i rzecznictwa. Spełnianie ról i funkcji przez organizacje pozarządowe, zwłaszcza w sytuacji rosnącego znaczenia świadczenia przez nie usług, wymaga określonych zdolności organizacyjnych.

Odnosnie odpowiedzi na pytanie postawione we wstępie monografii dotyczące zdefiniowania zdolności organizacyjnych i ich rodzajów właściwych dla trzeciego sektora z perspektywy realizowanych przez niego funkcji społecznych, należy podkreślić, że zdolności organizacyjne można rozumieć jako pewnego rodzaju umiejętności lub atrybuty organizacji umożliwiające osiągnięcie założonych celów. Inaczej – zdolności to zestaw atrybutów organizacji, pozwalających wypełniać jej misję. Atrybuty te są ukryte do czasu ich mobilizacji przez organizację pozarządową. Stąd można je postrzegać jako wykorzystywane lub nie – są zdolnościami, które mogą, ale nie muszą być uruchomione przez organizację.

Pojęcie zdolności organizacyjnych jest ściśle sprzężone z pojęciem zasobów organizacyjnych, jednocześnie nie można ich utożsamiać. Dla organizacji pozarządowych można wskazać w szczególności zasoby finansowe, materialne, informacyjne. Istotnym elementem kształtowania zdolności organizacyjnych są także ludzie związani z organizacją trzeciego sektora – członkowie, założyciele, wolontariusze i pracownicy. Zdolności nie mogą być rozwijane bez ścisłych, rozległych, zaplanowanych i uporządkowanych relacji z otoczeniem, gdyż zasoby finansowe, rzeczowe czy informacyjne w przeważającej mierze zależą właśnie od umiejętnego zarządzania relacjami z otoczeniem. Zdolności organizacji pozarządowych powstają w wyniku uruchomienia w organizacji procesów polegających na integracji wszystkich zasobów, które można nazwać kreowaniem, kształtowaniem czy rozwijaniem zdolności - *capacity building*. Kształtowanie zdolności organizacyjnych może być procesem świadomym w organizacji pozarządowej, wynikającym ze sposobów zarządzania. Budulcami zdolności organizacji pozarządowych mogą być oprócz zasobów: skuteczne przywództwo, istniejące sieci współpracy z innymi organizacjami, określony poziom instytucjonalizacji, kontakt z interesariuszami zewnętrznymi (na przykład ze społecznością lokalną przez media) w celu mobilizacji zasobów oraz kultura organizacyjna.

Organizacjom trzeciego sektora przypisywane są następujące zdolności:

- adaptacyjna i analityczna,
- przywództwa,
- zarządcza,
- finansowa,
- innowacyjna – nazywana też zdolnością do zmian, elastycznością,
- współpracy,
- legitymizacji,
- zakorzeniania,
- absorpcyjna i dyfuzyjna,
- ludzi w organizacji – potencjał lub kapitał ludzki,
- koherencji – utrzymywania spójności w organizacji.

Wyróżnienie zdolności organizacyjnych nie ma charakteru wyłączonego – poszczególne zdolności wiążą się ze sobą, nakładają na siebie i przenikają. Zdolności organizacyjne związane z umiejętnościami ludzi w organizacji, finansowe, absorpcyjne czy legitymizacji są powiązane z zasobami, które pozyskuje organizacja pozarządowa. Z kolei zdolność innowacyjna, współpracy, zarządcza czy przywództwa nie mają bezpośredniego związku z zasobami, lecz raczej są wynikiem procesów zachodzących w organizacji, indywidualnych i kolektywnych zdolności ludzi, którzy działają w trzecim sektorze. Poziom zdolności organizacji pozarządowej najłatwiej ocenić na podstawie osiągniętych rezultatów dzia-

łań, jak również samooceny liderów czy menedżerów organizacji, którzy dokonują ewaluacji realizacji celów i misji.

W odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące współzależności między współpracą organizacji a posiadanymi przez nie zdolnościami należy przede wszystkim zauważyć ich dwustronny charakter. Po pierwsze organizacje potrzebują określonych zdolności, by zidentyfikować, wybrać, nawiązać i realizować współpracę z inną organizacją. Po drugie współpraca pozwala na rozwój czy kształtowanie niektórych zdolności organizacyjnych w zależności od formy współpracy, jej intensywności a także zdolności organizacyjnych kooperującej organizacji. Stąd można wnioskować, że współdziałanie dla organizacji pozarządowych może być jedną z korzyści, której się spodziewają po podjęciu współpracy. Można także wyróżnić intencjonalne podejmowanie współpracy dla kształtowania swoich zdolności organizacyjnych, jak również współdziałanie związane z innymi motywacjami, w których efekcie mogą się rozwijać określone zdolności. W monografii ustalono współzależności w zakresie zdolności finansowych rozwijanych poprzez współdziałanie, w szczególności w obszarach finansowej odpowiedzialności organizacji oraz pozyskania środków na działania organizacji. Pokazano także związek pomiędzy generowaniem i wdrażaniem innowacji poprzez współdziałanie, jak również zależność pomiędzy wiedzą i informacjami, które organizacje pozyskują dzięki relacjom z organizacjami innych sektorów.

W odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące wykorzystywania i kształtowania zdolności organizacyjnych w ramach różnych form współpracy polskich organizacji pozarządowych, zidentyfikowano w pracy kilka głównych prawidłowości. Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych w ramach form zapisanych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, za wyjątkiem konsultowania i wymiany informacji, wymaga od organizacji pozarządowych wysokiego poziomu zdolności zarządczych i finansowych. Istotny jest także kapitał intelektualny organizacji. W szczególności wymagania rosną w stosunku do trzeciego sektora w przypadku zlecenia zadań publicznych i partnerstwa projektowego. Świadczy to o tym, że po części polski system prawa współpracy legitymizuje odwróconą zasadę pomocniczości, kształtuje i wspiera tych, którzy w trzecim sektorze są już silni. Współdziałanie w ramach form współpracy z przedsiębiorstwami może przynosić wiele korzyści w obszarze kształtowania zdolności organizacji pozarządowych. Istotne jest posiadanie wysokiego poziomu zdolności legitymizacji i wiedzy w zakresie swoich obszarów działania. Często dla organizacji pozarządowych kłopotliwe może być pozyskanie partnera biznesowego, ale w sytuacji, gdy jest już zdobyty, współpraca przynosi dużo korzyści w obszarze kształtowania zdolności. Współdziałanie w ramach trzeciego sektora może być szczególnie przydatne dla organizacji

nowych, młodych, bez ukształtowanych różnych zdolności organizacyjnych. Istotę takiego współdziałania stanowią więc te organizacje, które będą w stanie się podzielić z innymi, słabszymi organizacjami.

W Polsce opracowano dwa modele współpracy organizacji pozarządowych i publicznych. Jeden jest oparty o wyróżnione procesy współpracy, drugi zaś wskazuje na trzy płaszczyzny współdziałania – tworzenie polityki publicznej, realizację zadań publicznych i wsparcie rozwoju trzeciego sektora. Wzbogacenie opracowanych modeli o potencjalne zdolności organizacji pozarządowych pozwala pełniej zrozumieć współdziałanie obu typów podmiotów. Uzupełnione o zdolności modele odpowiadają także na pojawiające się często pytania o możliwości i konkretne umiejętności organizacji pozarządowych w zakresie realizacji zadań publicznych w ramach współpracy.

W odniesieniu do ostatniego pytania badawczego, dotyczącego sensu i wartości współpracy polskich organizacji pozarządowych, należy podkreślić, że znaczenie i walory współpracy można dostrzegać jako organizacyjne korzyści o charakterze trwałym zarówno dla organizacji, jak i dla jej kooperantów – czy to publicznych, czy prywatnych. Z perspektywy organizacji pozarządowych, reprezentujących interesy konkretnych grup społecznych współpraca ma sens, gdy pozwala na poprawę ich sytuacji, czego nie udałooby się osiągnąć bez współdziałania. Oznacza to, także, że organizacja pozarządowa nie podejmuje współdziałania tylko dla utrzymania swojego istnienia czy zachowania zasobów, czyli działania dla samego działania – kluczem jest tutaj interes publiczny, efekt synergiczny, który można osiągnąć dzięki współdziałaniu (za wyjątkiem zrzeczeń skoncentrowanych na realizacji potrzeb jej członków). Zarazem trudno czasem rozstrzygnąć, czy współdziałanie jest nakierowane tylko na podtrzymanie istnienia organizacji, czy ma szerszy cel społeczny.

BIBLIOGRAFIA

1. 4th Annual, Nonprofit Social Network Benchmark Report, 2012, www.nonprofitsocialnetworksurvey.com, dostęp 28.09.2012.
2. Agranoff R., 2006, Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers, *Public Administration Review*, vol. 66, special issue, s. 56-64.
3. Aldaba F., 2002, Philippine NGOs and Multi-Stakeholder Partnerships: Three Case Studies, *Voluntas*, vol. 13, no. 2, s. 179-192.
4. Allison M., Kaye J., 2001, Eight Characteristics of Nonprofit Organizations, *Compass Point Nonprofit Services*.
5. Allouch N., 2008, A Competitive Equilibrium for a Warm Glow Economy, Department of Economics, Queen Mary, University of London, paper was presented at PET 2008 meetings.
6. Amis J., Pant, N., Slack, T., 1997, Achieving a Sustainable Competitive Advantage: a Resource-based View of Sport Sponsorship, *Journal of Sport Management*, vol. 11, s. 80-96.
7. Anderson J., 1994, *Public Policymaking*, Houghton Mifflin Company.
8. Anheier H. K., Carlson L., 2002, Civil Society: What It is, and How to Measure It, *Civil Society Briefing no. 3*, Centre for Civil Society, London School of Economics.
9. Anheier H. K., 2006, Pięć tez na temat trzeciego sektora w Europie [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, s. 199-211.
10. Arya B., Salk J. E., 2006, Cross Sector Alliance Learning and Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility, *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, no. 2, s. 211-234.
11. Austin J. E., 2000, Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no.1, s. 69-97.
12. Austin J. E., 2003, Marketing's Role in Cross-Sector Collaboration, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 11, no. 1, s. 23-39.
13. Austin J. E., 2010, From Organization to Organization: On Creating Value, *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no. 1, s. 13-15.
14. Austin J. E., Seitanidi M. M., 2012, Collaborative Value Creation. A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no. 5, s. 726-758.

15. Austin M. J., Claassen J., 2008, Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based Practice, *Journal of Evidence-Based Social Work*, vol. 5, no. 1/2, s. 321-359.
16. Axelrod R., 2000, On Six Advances in Cooperation Theory, Special Issue of *Analyse & Kritik on The Evolution of Cooperation*, Düsseldorf-Zürich.
17. Babiak K., 2007, Determinants of Interorganizational Relationships: The Case of a Canadian Nonprofit Sport Organization, *Journal of Sport Management*, vol. 21, no. 3, s. 338-376.
18. Babbie E., 2005, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Backman E. V., Smith S. R., 2000, Healthy Organizations, Unhealthy Communities? *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, no. 4, s. 355-73.
20. Baer D., Curtis J., Grabb E., 2001, Has Voluntary Association Activity Declined? Cross-national Analyses for Fifteen Countries, *Canadian Review of Sociology*, vol. 38, no. 3, s. 249-275.
21. Barringer B. R., Harrison J. S., 2000, Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships, *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, s. 367-403.
22. Batko R., Bogacz-Wojtanowska, 2009, Przesłanki współdziałania sektorów publicznego i prywatnego [w:] Wiśła R. (red.), *Rozwój współpracy sektorów publicznego i prywatnego z wykorzystaniem praw własności intelektualnej*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa, s. 13-31.
23. Baur D., Schmitz H. P., 2012, Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation, *Journal of Business Ethics*, vol. 106, no.1, s. 9-21.
24. Bedwell W. L., Wildman J. L., Diaz-Granados D., Salazar M., Kramer W. S., Salas E., 2012, Collaboration at Work: An Integrative Multilevel Conceptualization, *Human Resource Management Review*, vol. 22, no. 2, s. 128-145.
25. *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania, 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
26. Bendyk E., 2009, Nieopisane społeczeństwo [w:] Szomburg J. (red.), *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 21-24.
27. Benini A. A., 1999, Network Without Centre? A Case Study of Organizational Network Responding to Earthquake, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 7, no. 1, s. 38-47.
28. Bennett R., Mousley W., Ali-Choudhury R., 2008, Transfer of Marketing Knowledge within Business-Nonprofit Collaborations, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 20, no. 1, s. 37-70.
29. Berger I. E., Cunningham P. H., Drumwright M. E., 2004, Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration, *California Management Review*, vol. 47, no. 1, s. 58-90.
30. Bernat M., 2009, Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

31. Bhatt G. D., 2000, A Resource-based Perspective of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation, Knowledge and Process Management, vol. 7, no. 2, s. 119-129.
32. Bielski M., 2002, Podstawy teorii organizacji i zarządzania, C.H. Beck, Warszawa.
33. Bies A. L., 2001, Accountability, Organizational Capacity and Continuous Improvement: Findings from Minnesota's Nonprofit Sector, New Directions for Philanthropic Fundraising, no. 1, s. 51-80.
34. Blomgren Bingham L., O'Leary R., 2006, Conclusion: Parallel Play, Not Collaboration: Missing Questions, Missing Connections, Public Administration Review, vol. 66, special issue, s. 161-167.
35. Boczoń J., 2006 Głos w sprawie budowania reprezentacji trzeciego sektora [w:] Rachwał T., Boczoń J., Współdziałanie warunkiem odniesienia sukcesu, Krakowski Kalifornijczyk, nr 1 (37), s. 41-45.
36. Bogacz-Wojtanowska E., 2005, Strategie działania organizacji pozarządowych w budowaniu relacji z sektorem publicznym i komercyjnym [w:] Plawgo B., Zarembo W. (red.), Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 97-102.
37. Bogacz-Wojtanowska E., 2006a, Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich, Wydawnictwo UJ, Kraków.
38. Bogacz-Wojtanowska E., 2006b, Zakres, formy i obszary współpracy organizacji pozarządowych i samorządów województwa małopolskiego [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Praweńska-Skrzypek G. (red.), Współpraca organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego w województwie małopolskim, Dom Wydawniczy Oficyna, Województwo Małopolskie, s. 13-34.
39. Bogacz-Wojtanowska E., 2006c, O etyce i odpowiedzialności w działaniach organizacji pozarządowych, Kwartalnik Trzeci Sektor, nr 11, s. 61-68.
40. Bogacz-Wojtanowska E., 2007a, Modele współpracy lokalnych instytucji a rozwiązywanie problemów rynku pracy, Wydawnictwo UJ, Kraków.
41. Bogacz-Wojtanowska E., 2007b, Organizacje publiczne w relacjach z organizacjami pozarządowymi, Kwartalnik Współczesne Zarządzanie, nr 4, s. 109-118.
42. Bogacz-Wojtanowska E., 2007c, Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej i ich wpływ na gospodarkę lokalną [w:] Strahl D., Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1161, s. 229-237.
43. Bogacz-Wojtanowska E., 2008, Tworzenie sieci – budowanie Partnerstwa Gościńców [w:] Kazimierzczak T., Hernik K. (red.), Społeczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny – potencjał społeczny – lokalne governance, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 147-170.
44. Bogacz-Wojtanowska E., 2009a, Zatrudnienie w trzecim sektorze- możliwości i perspektywy [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Rymśka M. (red.), Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 15-25.
45. Bogacz-Wojtanowska E., 2009b, Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w trzecim sektorze [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Rymśka M. (red.), Nie tylko społecznie.

- Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 161-182.
46. Bogacz-Wojtanowska E., 2009c, Potencjał organizacji pozarządowej i obszary jego analizy, *Kwartalnik Trzeci Sektor*, nr 18, s. 77-86.
 47. Bogacz-Wojtanowska E., 2009d, Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Rymśza M. (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s.81-98.
 48. Bogacz-Wojtanowska E., 2011a, *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
 49. Bogacz-Wojtanowska E., 2011b, Bielskie Stowarzyszenie Artystyczne Teatr Grodzki – „w teatrze nie ma słów nie da się”, raport badawczy w ramach projektu „Zintegrowany System Wsparcia Ekonomii Społecznej”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
 50. Bogacz-Wojtanowska E., 2011c, Zarządzanie procesem współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych, 2011, *Kwartalnik Trzeci sektor*, numer specjalny, s.79-87.
 51. Bogacz-Wojtanowska E., 2012, Problemy organizacji pozarządowych przekształcających się w podmioty ekonomii społecznej, *Ekonomia Społeczna*, vol. nr 4, s. 33-42.
 52. Bogacz-Wojtanowska E., Dudkiewicz M., Górniak K., Makowski G., Stokowska A., 2010, Raport cząstkowy nt. współpracy międzysektorowej, na podstawie wstępnych badań jakościowych, Materiał przygotowany w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
 53. Bogacz-Wojtanowska E., Hoinkis, 2012, Innowacyjne i tradycyjne usługi publiczne jako wynik współpracy organizacji pozarządowych i publicznych, *Kwartalnik Trzeci Sektor*, nr 26, s. 59-66.
 54. Bogacz-Wojtanowska E., Rymśza M., 2009, Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze. Wnioski i rekomendacje [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Rymśza M. (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 275-292.
 55. Bogunia-Borowska M., 2009, Zmiany w stylu życia Polaków [w:] Szomburg J. (red.), *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 93-102.
 56. Brammer S., Millington A., 2005, Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis, *Journal of Business Ethics*, vol. 61, no.1, s. 29-44.
 57. Brass D. J., Krackhardt, D., 1999, The Social Capital of Twenty-First-Century Leaders [w:] Hunt J. G., Dodge G. E., Wong L. (red.), *Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-First-Century Army and Other Top Performing Organizations*, JAI Press, Greenwich, s. 179-194.

58. Brinkerhoff D. W., 2005, *Organisational Legitimacy, Capacity and Capacity Development*, European Centre for Development Policy Management, Discussion paper No 58A, Maastricht.
59. Brinkerhoff J. M., 2002, *Government – Non-profit Partnership: a Defining Framework*, *Public Administration and Development*, vol. 22, no. 1, s. 19–30.
60. Broda-Wysocki P., 2009, *Cechy i formy zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym* [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Rymś M. (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 121-140.
61. Bronstein L. R., 2003, *A Model for Interdisciplinary Collaboration*, *Social Work*, vol. 48, no. 3, s. 297–306.
62. Brown T., Wyatt J., 2010, *Design thinking for social innovation*, *Stanford Social Innovation Review*, winter 2010, s. 31-35.
63. Bryson J. M., Crosby B. C., Middleton Stone M., 2006, *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*, *Public Administration Review*, vol. 66, special issue, s. 44-55.
64. Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ.
65. Bugdol M., 2010, *Wymiary i problematyka zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo UJ Kraków.
66. Bukowiec E., 2005, *Działanie firmy za pomocą słów, czyli wpływ formy komunikatów werbalnych na kształtowanie się wizerunku przedsiębiorstwa* [w:] Hoppe E. (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, SPG, Gdańsk, s. 27-42.
67. Burlingame D. F., 1996, *Dlaczego organizacje nonprofit?* Amerykański punkt widzenia [w:] Synak B., Ruzica M., *Sektor pozarządowy w zmieniającym się społeczeństwie*, Uniwersytet Gdański, Indiana University Center on Philanthropy, s. 21-33.
68. Cairns B., Harris M., Young P., 2005, *Building the Capacity of the Voluntary Nonprofit Sector: Challenges of Theory and Practice*, *Journal of Public Administration*, vol. 28, no. 9, s. 869-885.
69. Campbell D., 2008, *Giving up The Single Life: Leadership Motivations for Inter-organizational Restructuring of Nonprofit Organizations*, Center for Nonprofit Strategy and Management, Working Papers Series, Baruch College, New York.
70. Carson D., 1990, *Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance: A Qualitative Approach*, *European Journal of Marketing*, vol. 24, no. 11, s. 8-51.
71. Centrum Prasowe Microsoft, *Microsoft rozszerza globalny program wspierania organizacji non-profit*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/672936.html>, dostęp 6.09.2012.
72. Chaskin R. J., 2001, *Building Community Capacity: A Definitional Framework and Case Studies from a Comprehensive Community Initiative*, *Urban Affairs Review*, vol. 36, no. 3, s. 291-323.

73. Chen T-Y., Hung K-P., Tseng C-M., 2010, The Effects of Learning Capacity, Transparency and Relationship Quality on Inter-Organizational Learning, *International Journal of Management*, vol. 27, no. 3, s. 405-420.
74. Christensen R. K., Gazley B., 2008, Capacity for Public Administration: Analysis Of Meaning and Measurement, *Public Administration and Development*, vol. 28, s. 265-279.
75. Chudy W., 2007, Kłamstwo jako metoda. Esej o społeczeństwie i kłamstwie – 2, Oficyna Naukowa, Warszawa.
76. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., 2000, Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
77. Cigler B. A., 1999, Pre-Conditions for the Emergence of Multicomunity Collaboration Organizations, *Review of Policy Research*, vol. 16, no. 1, s. 86-102.
78. Clary E. G., Snyder M., 1999, The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 8, no. 5, s. 156-159.
79. Cohen J. M., 1993, Building Sustainable Public Sector Managerial, Professional, and Technical Capacity: A Framework for Analysis and Intervention, Development Discussion Paper No. 473, Harvard Institute for International Development.
80. Cohen W. M., Levinthal D. A., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no.1, s. 128-152.
81. Coleman Selden S., Sowa J. E., Sandfort J., 2006, The Impact of Nonprofit Collaboration in Early Child Care and Education on Management and Program Outcomes, *Public Administration Review*, vol. 66, no.3, s. 412-425.
82. Connolly P., York P., 2003, Building the Capacity of Capacity Builders. A Study of Management Support and Field-Building Organizations in the Nonprofit Sector, The Conservation Company, http://www.makingadifferenceinternational.org/web_documents/36_capacity_building_and_infrastructure2004paullight.pdf, dostep 10.12.2012.
83. Connor J. A., Kadel-Taras S., Vinokur-Kaplan D., 1999, The Role of Nonprofit Management Support Organizations in Sustaining Community Collaborations, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, no. 2, s. 127-136.
84. Cornwell B. T., Maignan I., 1998, An International Review of Sponsorship Research, *Journal of Advertising*, vol. 27, no.1, s 1-21.
85. Corporate Social Responsibility and Peacebuilding, 2008, Institute for Global Ethics, Rockport.
86. Coston J. M., 1998, A Model and Typology of Government–NGO Relationships, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no. 3, s. 358–382.
87. Covey J., Brown L. D., 2001, Critical Cooperation: An Alternative Form of Civil Society – Business Engagement, IDR Reports, Institute for Development Research, Boston, vol. 17, no. 1, s. 1-20.
88. Craig D., Porter D., 2004, The Third Way and The Third World: Poverty Reduction and Social Inclusion Strategies in The Rise of “Inclusive” Liberalism, *Review of International Political Economy*, vol. 12, no. 2, s. 226-263.

89. Ćwik N., Januszewska J., 2010, Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem. Poradnik współpracy, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
90. Czaputowicz J., 2008, Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji [w:] Czaputowicz J. (red.), Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej, Europejski Instytut Administracji Publicznej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
91. Czarniawska B., 2010, Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
92. Dadel M., 2008, Kilka faktów o stanie samoorganizacji trzeciego sektora, <http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/329381.html>, dostęp 27.09.2012.
93. Damanpour F., 1987, The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact Of Organizational Factors, *Journal of Management*, vol. 13, no. 4, s. 675-688.
94. Damanpour F., Schneider M., 2008, Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 19, no. 3, s. 495-522.
95. Damanpour F., Walker R. M., Avellandela C. N., 2009, Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations, *Journal of Management Studies*, vol. 46, no. 4, s. 650-675.
96. Danielewicz M., Mazurek P., 2012, Technospołecznicy – rozkwit mediów lokalnych, Centrum Cyfrowe, Projekt Polska, Warszawa.
97. Das S., Sen P. K., Sengupta S., 2003, Strategic Alliances: a Valuable Way to Manage Intellectual Capital? *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, no. 1, s. 10-19.
98. Das T. K., Teng Bing-Sheng, 1998, Between Trust And Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, s. 491-512.
99. Daszykowska J., Rewera M., 2010, Style życia współczesnego człowieka [w:] Daszykowska J., Rewera M. (red.), Przemiany wartości i stylów życia w ponowoczesności, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, s. 163-177.
100. Della Porta D., Diani M., 2009, Ruchy społeczne. Wprowadzenie, Wydawnictwo UJ, Kraków.
101. DiMaggio P. J., Powell W. W., 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, s. 147-160.
102. Domański T., 2009, Polacy – atuty i słabości [w:] Szomburg J. (red.), W poszukiwaniu portretu Polaków, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 7-10.
103. Douglas J., 1987, Political Theories of Nonprofit Organization [w:] Powell W. W. (red.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press New Haven, s. 43-54.
104. Doyle P. 2003, Marketing wartości, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
105. Doz Y. L., Hamel G., 2006, Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

106. Dudkiewicz M., 2010, Medialny wizerunek działań pozarządowych, *Societas/Comunitas*, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytet Warszawski, nr 2, s. 187-196.
107. Dudkiewicz Mr., 2011, Wolontariat pracowniczy – między emocjami a racjonalnością, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa.
108. Dudkiewicz M., Kumaniecka-Wiśniewska A., Makowski G, 2006, Opinie radnych o organizacjach pozarządowych i współpracy międzysektorowej Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, www.isp.org.pl/files/18348312710595129001157020981.doc, dostęp 27.09.2012.
109. Dudkiewicz M. (red.), Bogacz-Wojtanowska E., Dudkiewicz Mr., Górniak K., Makowski G., 2010, Ekspertyza wyjściowa. Analiza materiałów zastanych, Materiał przygotowany w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
110. Dudkiewicz M., Makowski G., 2011, Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją samorządową. Problemy, wyzwania i rekomendacje, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, http://www.civitas.edu.pl/pub/nasza_uczelnia/projekty_badawcze/Model_wspolpracy/ISP%20ekspertyza%20nr%201.PDF, dostęp 27.09.2012.
111. Duque-Zuluaga L. C., Schneider U., 2008, Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring Both Concepts and the Relationship Between Them, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 19, no. 2, s. 25-47.
112. Dyakowska I., 2008, I ogólnopolskie badanie wolontariatu pracowniczego – raport, Centrum Wolontariatu, Warszawa.
113. Dzierżanowski M. (red.), 2012, Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy Roboczej ds. polityki klastrowej, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
114. Eikenberry A. M., Drapal Kluver J., 2004, The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, vol. 64, no. 2, s. 132-140.
115. Eisinger P., 2002, Organizational Capacity and Organizational Effectiveness among Street-Level Food Assistance Programs, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, no. 1, s. 115-130.
116. Elson P. R., 2006, Ties that Bind? An Empirical Exploration of Values in The Voluntary Sector: Value Importance, Hierarchy and Consensus in Independent Hospices in The UK, The London School of economics and Social Science, Centre for Civil Society, Voluntary Sector Working Paper, no. 2.
117. Eschenfelder B. E., 2010, Using Community Based Assessments to Strengthen Nonprofit-Government Collaboration and Service Delivery, *Journal of Health and Human Services Administration*, vol. 32, no.4, s. 405-446.
118. Etzioni A., 1964, *Modern Organizations*, Prentice-Hall, New York.
119. Europejska baza danych Lokalnych Grup Działania, http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/lagdb_pl.htm, dostęp 6.09.2012.

120. Fama E. F., Jensen M. C., 1983, Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law & Economics*, vol. 26, no. 2, s. 327-350.
121. Feeney S. 1997, Shifting the Prism: Case Explications of Institutional Analysis in Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no. 4, s. 489-508.
122. Feliks A., Gajda J., Misysgar M., Otręba A., 2010, Diagnoza stanu współpracy organizacji pozarządowych w Małopolsce, Fundacja Rozwoju Regionu Rabka.
123. Fiszbein A., 1997, The Emergence of Local Capacity: Lessons from Columbia, *World Development*, vol. 25, no. 7, s. 1029-1043.
124. Flak L. S., Nordheim S., Munkvold B. E., 2008, Analyzing Stakeholder Diversity in G2G Efforts: Combining Descriptive Stakeholder Theory and Dialectic Process Theory, *E-Service Journal*, vol. 6, no. 2, s. 3-23.
125. Fletcher K., 1997, Building Board Diversity: a case study of the western region affiliates of planned parenthood federation of America, *Nonprofit Sector Research Fund of the Aspen Institute*, Washington D. C.
126. Fosler R. S., 2001, Working Better Together. How Government, Business, and Nonprofit Organizations Can Achieve Public Purposes through Cross-Sector Collaboration, Alliances, and Partnerships, *Independent Sector*, Washington D. C.
127. Foster M. K., Meinhard A. G., 2002, A Regression Model Explaining Predisposition to Collaborate, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, no. 4, s. 549-564.
128. Fowler A., 2000, NGDOs as a Moment In History: Beyond Aid To Social Entrepreneurship or Civic Innovation?, *Third World Quarterly*, vol. 21, no. 4, s. 637-654.
129. Frączak P., 2006, Szkic do historii ekonomii społecznej w Polsce, *Ekonomia Społeczna Teksty*, nr 4.
130. Frączak P. Skrzypiec R., 2002, Główne mechanizmy korupcjogenne występujące w działalności organizacji pozarządowych [w:] *Przejrzysta gmina. Organizacje pozarządowe. Korupcja, Biblioteka Aktywności Lokalnej*, vol. 1, Warszawa, s. 5-16.
131. Franks T., 1999, Capacity Building and Institutional Development: Reflections on Water, Public Administration and Development, vol. 19, no. 1, s. 51-61.
132. Fredericksen P., London R., 2000, Disconnect in the Hollow State: The Pivotal Role of Organizational Capacity in Community-Based Development Organizations, *Public Administration Review*, vol. 60, no. 3, s. 230-239.
133. Frey B. B., Lohmeier J. H., Lee S. W., Toolefson N., 2006, Measuring Collaboration Among Grant Partners, *American Journal of Evaluation*, vol. 7, no. 3, s. 383-392.
134. Frieske K. W., 2002, Moralność ładu instytucjonalnego społeczeństwa polskiego [w:] *Mariański J. (red.) Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Polska Akademia Nauk, Wydawnictwo WAM, s. 103-116.
135. Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań, 2008, *Forum Darczyńców*, Warszawa.

136. Gableta M., 1998, Potencjał pracy i jego znaczenie [w:] Gableta M. (red.), Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
137. Galaskiewicz J., 1985, Interorganizational relations, *Annual Review of Sociology*, vol. 11, s. 281-304.
138. Gawkowska A., 2004, Komunitaryzm [w:] Szlachta B. (red.), Słownik społeczny, Wydawnictwo WAM, Kraków, s. 560-573.
139. Gawkowska A., Gliński P., 2005, Wprowadzenie [w:] Gawkowska A., Gliński P., Kościański A. (red.), *Teorie wspólnotowe a praktyka społeczna. Obywatelskość – polityka – lokalność*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, s. 7-18.
140. Gazley B., Brudney J. L., 2007, The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2007, vol. 36, no.3, s. 389-415.
141. Gazley B., 2008, Beyond the Contract: The Scope and Nature of Informal Government – Nonprofit Partnerships, *Public Administration Review*, vol. 68, no.1, s.141-154.
142. Giddens A., 2007, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
143. Gidron B., Kramer R. M., Salamon L. M., 1992, Government and the third sector in comparative perspective: allies or adversaries? [w:] Gidron B., Kramer R. M., Salamon L. M. (red.), *Government and the Third Sector: Emerging Relationships in Welfare States*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992, s. 1-30.
144. Giermanowska E., 2009, Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Rymusza M. (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 141-160.
145. Giguere S., 2003, Managing decentralisation and new forms of governance [w:] *Managing decentralization. A new role form labour market policy*, OECD Publishing, s. 11-27.
146. Giza-Poleszczuk A., 2009, Po drugiej stronie lustra [w:] Szomburg J. (red.), *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 11-16.
147. Gliński P., 2001, Dziesięć lat współpracy sektora publicznego i obywatelskiego: stan posiadania [w:] Warowicki M. (red.), Woźniak Z., *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej*, Municipium, Warszawa, s. 22-37.
148. Gliński P., 2002, Podstawowe słabości – niektóre sukcesy trzeciego sektora [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Gliński P., Lewenstein B., Siciński A. (red.), IFiS PAN, Warszawa, s. 243-250.
149. Gliński P., 2006, Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
150. Gliński P., 2007, Obszary aktywności i apatii obywatelskiej [w:] Kojder A. (red.), *Jedna Polska? Dawne i nowe zróżnicowania społeczne*, Wydawnictwo WAM, Polska Akademia Nauk, Kraków, s. 269-304.

151. Global: NGOs pare down in face of financial crisis, <http://www.irinnews.org/Report/81147/GLOBAL-NGOs-pare-down-in-face-of-financial-crisis>, dostęp 6.09.2012.
152. Glynn M. A., Abzug R., 2002, Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism, and Organizational Names, *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, s. 267-280.
153. Goldman S., Kahnweiler W. M., 2000, A Collaborator Profile for Executives of Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, no. 4, s. 435-450.
154. Górniak J., 2008, Sprawne państwo – cykle tworzenia i oceniania polityk/programów publicznych, *Kwartalnik Dialog*, nr 4, s. 61-69.
155. Gorynia M., Jankowska B., 2008, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Diffin, Warszawa.
156. Grant R. M., 1996, Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, vol. 7, no. 4, s. 375-387.
157. Gray B., 1985, Conditions facilitating interorganizational collaboration, *Human Relations*, vol. 38, no. 10, s. 911-936.
158. Gray M., Healy K., Crofts P., 2003, Social enterprise: is it the business of social work?, *Australian Social Work*, vol. 56, no. 2, s. 141-154.
159. Green J., Dalton B., 2007, Values and Virtues or Qualifications and Experience? An Analysis of Non-Profit Recruitment Advertising in Australia, *Employment Relations Record*, vol. 7, no. 2, s.1-13.
160. Grimm R. T., 1999, Reforming Property Tax Exemption Policy in The Nonprofit Sector: Commercialism, Collective Goods, and The Donative Theory, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 9, no. 3, s. 241-259.
161. Grosse T. G., 2006, Dialog społeczny a dialog obywatelski w Unii Europejskiej, *Kwartalnik Trzeci Sektor* nr 4, s. 109-117.
162. Growiec K., 2011, Kapitał społeczny. Geneza i społeczne konsekwencje, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa.
163. Gruszecki T., 2002 *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN Warszawa.
164. Grzywa M., 2008, Identyfikacja szans i barier w procesie federalizacji organizacji trzeciego sektora – raport z badań FGI [w:] Sutuła J. (red.), *Szanse i bariery federalizacji trzeciego sektora w Małopolsce – raport z badań*, FDRL MiSTIA Kraków, s. 7-24.
165. Gulati R., Nohria N., Zaheer A., 2000, Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 3, s. 203-215.
166. Gunay S. G., Gunay G., Y. 2009, Successful Companies' Immunization to Global Economic Crisis: Understanding Strategic Role of NGOs, *International Journal of Human and Social Sciences*, vol. 4, no.4, s. 274-277.
167. Hackler D., Saxton G.D., 2007, The Strategic Use of Information Technology by Nonprofit Organizations: Increasing Capacity and Untapped Potential, *Public Administration Review*, May/June, s. 474-486.

168. Hall P. A., 1999, Social Capital in Britain, *British Journal of Politics*, vol. 29, no. 3 s. 417-461.
169. Hall M. H. (red), 2003, *The Capacity to Serve: A Qualitative Study of The Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations*, Canadian Centre for Philanthropy, Toronto.
170. Hamel G., 1991, Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. s1, s. 83-103.
171. Handy C., 1988, *Understanding Voluntary Organizations*, Penguin Books London.
172. Handy C., 1992, Types of Voluntary Organizations [w:] Batsleer J., Cornforth C., Paton R. (red.), *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, s. 13-19.
173. Hansmann H., 1987, Economic Theories of Nonprofit Organization [w:] Powell W. W. (red.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press New Haven, s. 27-42.
174. Hatch M. J., 2002, *Teoria organizacji*, PWE Warszawa.
175. Hausner J., 2007, *Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki*, *Ekonomia Społeczna*, nr 1, s. 9-14.
176. Hausner J., 2012, *Ekonomia społeczna a państwo* [w:] Frączek M., Hausner J., Mazur S. (red.), *Wokół ekonomii społecznej*, MSAP, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 111-123.
177. Heap S., 2000, NGO-Business Partnerships. Research-in-progress, *Public Management*, vol. 2, no. 4, s. 555-563.
178. Helfat C. E., Peteraf M. A., 2003, The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10, s. 991-1010.
179. Heller N., 2008, The Influence of Reputation and Sector on Perceptions of Brand Alliances of Nonprofit Organizations, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 20, no. 1, s. 15-36.
180. Herbst J., Przewłocka J., 2011, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
181. Hernik K., 2008, *Finansowe i pozafinansowe formy współpracy* [w:] Makowski G. (red.), *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 106-160.
182. Hoinkis D., 2011, *Kultura organizacyjna jako czynnik determinujący współdziałanie organizacji pozarządowych w województwie małopolskim* [w:] Bogacz-Wojtanowska E., *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 148-179.
183. Honadle B. W., 1981, A Capacity – Building framework: a search form concept and purpose, *Public Administration Review*, vol. 41, no.5, s. 575-580.
184. Hryniewicka A., 2008, *Dokudów – niewykorzystana szansa* [w:] Kazimierzczak T., Hernik K. (red.), *Społeczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny – potencjał społeczny – lokalne governance*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 103-110.

185. Hrynkiewicz J., 2002, Rola organizacji obywatelskich w polityce społecznej [w:] Przeciw ubóstwu i bezrobociu: lokalne inicjatywy obywatelskie, Hrynkiewicz J. (red.) Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 59-72.
186. Hudson M., 1997, Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Fundusz Współpracy, PHARE Dialog Społeczny, Warszawa.
187. Hull C. E., Lio B. H., 2006, Innovation in Non-Profit and For-Profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations, *Journal of Change Management*, vol. 6, no.1, s. 53–65.
188. Human S. E., Provan K. G., 1997, An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small – Firm Strategic Management Networks, *The Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 2, s. 368-403.
189. Huxham, C., 1993, Pursuing Collaborative Advantage, *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 44, no. 6, s. 599 – 611.
190. Huxham C., 2003, Theorizing Collaboration Practice, *Public Management Review*, vol. 5, no. 3, s. 401-423.
191. Huxham C., Vangen S., 2000, Leadership in The Shaping And Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in A (Not Quite) Joined-Up World, *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 6, s. 1159-1175.
192. Informacja na temat kwot 1% należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanych organizacjom pożytku publicznego z zeznań za 2009 rok, http://www.archbip.mf.gov.pl/bip/_files_/podatki/statystyki/za_2009/informacja_pozYTEK_za_2009.pdf, dostęp 29. 10.2012.
193. Inglehart R., Baker W. E., 2000, Modernization, Cultural Change, and The Persistence of Traditional Values, *American Sociological Review*, vol. 65, no.1, s. 19-51.
194. Innes J. E., Booher D. E., 1999, Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning, *Journal of the American Planning Association*, vol. 65, no. 4, s. 412-23.
195. Ivery J., 2008, Policy Mandated Collaboration, *Journal of Sociology & Social Welfare*, vol. 35, no. 4, s. 53-70.
196. Iwankiewicz-Rak B., 2011 Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
197. Iyer E., 2003, Theory of Alliances: Partnership and Partner Characteristics, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 11, no. 1, s. 41-57.
198. Jamali D., Keshishian T., 2009, Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR, *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no. 2, s. 277-295.
199. Jaskyte K., 2004, Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 15, no. 2, s. 153-168.
200. Jeavons T. H., 1992, When Management is The Message: Relating Values to Management Practice in Non-Profit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 2, no. 4, s. 403-417.
201. Johnson J. L., 2009, The Nonprofit Leadership Deficit: A Case for More Optimism, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 19, no. 3, s. 285-304.

202. Jones R. B., 2003, Capacity building in human service organizations, *New Directions for Philanthropic Fundraising*, no. 40, s. 15-27.
203. Kanter B., Fine A. H., 2010, *The Networked Non Profit. Connecting with Social Media to Drive Change*, Jossey-Bass-A Wille Imprint, San Francisco.
204. Kapucu N., 2006, Public-Nonprofit Partnerships for Collective Action in Dynamic Contexts Of Emergencies, *Public Administration*, vol. 84, no. 1, s. 205-220.
205. Karta Narodów Zjednoczonych, http://www.unic.un.org.pl/ngo/podstawy_prawne.php, dostęp 6.09.2012.
206. Katz D., Kahn R., 1979, *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
207. Kaźmierczak T., 2007, *Praca socjalna: animacja społeczna, kapitał społeczny, networking [w:] Kaźmierczak T., Zmiana w społeczności lokalnej. Szkice o kapitale społecznym w praktyce społecznej i nie tylko*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 11-36.
208. Kaźmierczak T., Hernik K., 2008, Wstęp [w:] Kaźmierczak T., Hernik K., *Spółeczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny. Potencjał społeczny. Lokalne governance*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 7-17.
209. Kaźmierczak T., Przybysz I., Podkańska D., 2011, *Przedsiębiorstwa społeczne. Czynniki trwałości. Raport z pierwszej fazy monitoringu przedsiębiorstw społecznych*, materiał dostępny w Fundacji Instytutu Spraw Publicznych Warszawa.
210. Kernaghan, K., 1993, Partnership and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations, *Canadian Public Administration*, vol. 36, no. 1, s. 57-76.
211. Kimberly J. R., Evanisko M. J., 1981, Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations, *The Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 4, s. 689-713.
212. King N. K., 2004, Social Capital and Nonprofit Leaders, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, no. 4, s. 471-487.
213. Knieć J., 2010, *Partnerstwa lokalne w Polsce – kondycja, struktura, wyzwania. Raport badawczy*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków–Toruń.
214. Koczanowicz L., 2009, *Co nas dzieli: interesy czy wartości [w:] Szomburg J. (red.), W poszukiwaniu portretu Polaków*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 17-20.
215. Kolk A., Van Dolen W., Vock M., 2010, Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships, *Journal of Business Ethics*, vol. 94, s. 123-137.
216. Korngold A., 2005, *Leveraging Goodwill: Strengthening Nonprofits by Engaging Businesses*, Jossey-Bass A Willey Imprint, San Francisco.
217. Korten D. C., 1980, Community Organization and Rural Development: A Learning Process Approach, *Public Administration Review*, vol. 40, no. 5, s. 480-511.
218. Kostera M., 2010, *Organizacje i archetypy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
219. Kouwenhoven V., 1993, The Rise of The Public–Private Partnership: A Model for The Management of Public–Private Cooperation [w:] Kooiman J. (red.), *Modern Governance: New Government–Society Interactions*, Sage Publications London, s. 119-129.

220. Koźlicka R., 2004, Unia Europejska wobec organizacji pozarządowych: konsekwencje dla trzeciego sektora w Polsce [w:] Gliński P., Lewenstein B., Siciński A. (red.), Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor, IFiS PAN, Warszawa, s. 41-56.
221. Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D., 2011, Rozwój teorii organizacji, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
222. Koźmiński A. K., Jemielniak D., 2011, Zarządzanie od podstaw, Wolters Kluwer, Warszawa.
223. Koźuch B., 2004, Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
224. Koźuch B., 2005, Kooperatywne zachowania organizacji publicznych [w:] Plawgo B., Zaremba W. (red.), Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 11-18.
225. Koźuch B., 2006, Ewolucja zarządzania organizacjami publicznymi [w:] Koźuch B. (red.), Problemy zarządzania organizacjami publicznymi, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
226. Koźuch B., 2007, Nauka o organizacji, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.
227. Koźuch B., 2011, Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych, Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych, Kraków.
228. Krajewska A., 2011, Formy współpracy międzysektorowej po nowelizacji Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie Kwartalnik Trzeci Sektor, numer specjalny, s. 65-73.
229. Kramer M. R., Porter M. E., 2003, Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej, Harvard Business Review Polska, nr 7.
230. Kramer R. M., 1987, Voluntary Agencies and the Personal Social Services [w:] Powell W. W. (red.), The Nonprofit Sector: A Research Handbook, Yale University Press New Heaven, s. 240-257.
231. Kramer R. M., 1998, Nonprofit Organizations in The 21st Century: Will Sector Matter?, Working Paper Series, Nonprofit Sector Research Fund of the Aspen Institute, Washington D. C., s. 1-72.
232. Kreuzer K., 2009, Nonprofit Governance During Organizational Transition in Voluntary Associations, Nonprofit Management & Leadership, vol. 20, no. 1, s. 117-133.
233. Krupski R., 2008, Strategiczny kontekst zasobów ludzkich [w:] Witkowski S. A., Listwan T. (red.), Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008, s. 424-432.
234. Lane P. J., Lubatkin M., 1998, Relative Absorptive Capacity And Interorganizational Learning, Strategic Management Journal, vol. 19, no. 5, s. 461-477.
235. Lane P. J., Salk J. E., Lyles M. A., 2001, Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures, Strategic Management Journal, vol. 22, no. 12, s. 1139-1161.

236. Lasker R. D., Weiss E., S. Miller R., 2001, Partnership Synergy: A Practical, Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage, *Milbank Quarterly* vol. 79, no. 2, s. 179-205.
237. Leat D., 1993, *Managing Across Sectors: Similarities and Differences Between For Profit and Voluntary Non-Profit Organizations*, VOLPROF City University Business School, London.
238. Leszczyńska M., Stronkowski P., Szczurek A., Szut J., 2010, *Diagnoza organizacji infrastrukturalnych oraz identyfikacja zapotrzebowania organizacji pozarządowych na usługi świadczone przez organizacje infrastrukturalne. Raport końcowy*, MPiPS, Warszawa.
239. Leś E., 2010, *Analiza porównawcza modeli współpracy administracji publicznej z organizacjami not for profit w wybranych państwach Unii Europejskiej*, Collegium Civitas, Warszawa.
240. Lewandowski M., 2011, *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Wydawnictwo ConArte, Katowice.
241. Lewenstein B., Palska H., 2004, *Organizacje pozarządowe na scenie publicznej Polski okresu transformacji: dynamika rozwojowa i relacje z władzą – analiza badań jakościowych [w:] Glišński P., Lewenstein B., Siciński A. (red.), Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN, s. 80-105.
242. Lewis D., 2002, *Organization and Management in the Third Sector. Toward a Cross-Cultural Research Agenda*, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 13, no. 1, s. 67-83.
243. Lewis L., Isbell M.G., Koschmann M., 2010, *Collaborative Tensions: Practitioners' Experiences of Interorganizational Relationships*, *Communication Monographs*, vol. 77, no. 4, s. 460-479.
244. Liao M-N., Foreman S., Sargeant A., 2001, *Market versus Societal Orientation in the Nonprofit Context*, *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6, no. 3, s. 254-268.
245. Lichtenthaler U., Lichtenthaler E., 2010, *Technology Transfer across Organizational Boundaries: Absorptive Capacity and Desorptive Capacity*, *California Management Review*, vol. 53, no. 1, s. 154-170.
246. Light P. C., 2004, *Capacity Building and the National Infrastructure to Support It*, *Nonprofit Quarterly*, Infrastructure Special Issue, s. 36-41.
247. Lipsky M., Smith S. R., 1989, *Nonprofit Organizations, Government, and The Welfare State*, *Political Science Quarterly*, vol. 104, s. 625-648.
248. Lober D. J., 1997, *Explaining The Formation of Business-Environmentalist Collaborations: Collaborative Windows and The Paper Task Force*, *Policy Sciences*, vol. 30, no. 1, s. 1-24.
249. Loza J., 2004, *Business—Community Partnerships: The Case for Community Organization Capacity Building*, *Journal of Business Ethics*, vol. 53, no. 3, s. 297-311.

250. Lyles M. A., Salk J. E., 1996. Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures. An Empirical Examination in the Hungarian Context, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, no. 5, s. 877-904.
251. Main J., 2012, Playing in the Sandpit Together, Alone; Partnerships and Collaboration in The Community Sector, *Cosmopolitan Civil Societies Journal*, vol. 4, no. 1, s. 26-51.
252. Makowski G., 2005, Zasady współpracy międzysektorowej w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, *Kwartalnik Trzeci Sektor*, nr 3, s. 11-19.
253. Makowski G., 2008a, Ewolucja, rewolucja, czy degeneracja? Krótka historia prac nad zmianami w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [w:] Makowski G. (red.), *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 9-28.
254. Makowski G., 2008b, Nowe płaszczyzny dialogu między władzą i organizacjami pozarządowymi w Polsce [w:] Makowski G., Schimanek T. (red.) *Organizacje pozarządowe i władza publiczna. Drogi do partnerstwa*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 73-94.
255. Maławski M., Wieczorek A., Sosnowska H., 2004, Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
256. Manley T. R., Shaw W. H., Manley R. C., 2007, Project Partnering: A Medium for Private and Public Sector Collaboration, *Engineering Management Journal*, vol. 19, no. 2, s. 3-11.
257. Mariański J., 2002, Wstęp [w:] Mariański J. (red.) *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Polska Akademia Nauk, Wydawnictwo WAM, s. 11-16.
258. Marody M., 1996, Między realnym socjalizmem a realną demokracją [w:] Marody M. (red.), *Oswajanie rzeczywistości. Między realnym socjalizmem a realną demokracją*, Instytut Studiów Społecznych, Warszawa, s. 273-284.
259. Marx J. D., 1998, Corporate Strategic Philanthropy. Implications for Social Work, *Social Work*, vol. 43, no. 1, s. 34-41.
260. Matczak P., Bogacz-Wojtanowska E., Buttler D., Figiel A., Koziarek M., Makowski G., Schimanek T., Stokowska A., 2011, Współpraca międzysektorowa przy tworzeniu polityk publicznych dotyczących spraw społecznych i dotyczących ochrony środowiska – raport z badań, Materiał przygotowany w ramach projektu: „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
261. Mattessich P. W., Murray-Close M., Monsey B. R., 2001, *Collaboration: What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul.
262. Meeus M., Edquist C., 2006, Introduction to Part I: Product and Process Innovation [w:] Hage J., Hage M., Hage (red.), *Innovation, Science and Institutional Change: A Research Handbook*, Oxford University Press, s. 23-37.
263. Middleton M., 1987, Nonprofit Boards of Directors: Beyond The Governance Function [w:] Powell W. W. (red.), *The Nonprofit Sector: Research Handbook*, Yale University Press New Haven, s. 141-153.

264. Migdal J. S., 1987, *Strong States, Weak States: Power and Accommodation* [w:] Weiner M., Huntington S. P., Almond G. A. (red.), *Understanding Political Development: an Analytic Study*, Boston: Little, Brown, s. 391-434.
265. Millesen J. L., Carman J. G., Bies A. L., 2010, *Why Engage? Understanding the Incentive to Build Nonprofit Capacity*, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no. 1, s. 5-20.
266. Milne G. R., Iyer E., Gooding-Williams S., 1996, *Environmental Organizational Alliance Relationships within and across Nonprofit, Business and Government Sectors*, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 15, no.2, s. 203-215.
267. Minoja M., 2012, *Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity*, *Journal of Business Ethics*, vol. 109, no.1, s. 67-82.
268. Misener K., Doherty A., 2009, *A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport*, *Journal of Sport Management*, vol. 23, no.4, s. 457-482.
269. Misztal W., 2011, *Dialog obywatelski we współczesnej Polsce*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
270. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., 1997, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, s. 853-886.
271. *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, 2011, publikacja przygotowana w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, Departament Pożytku Publicznego MPiPS i in., Warszawa, www.pok1541.pozytek.gov.pl, dostęp 15.10.2012.
272. Monteduro F., Hinna A, Ferrari R., 2009, *Do non-profit boards matter for innovation? An empirical analysis of grant-giving foundations*, EGPA Conference 2009, “The Public Service: Service Delivery in the Information Age”, PSG VIII: Third Sector, Malta.
273. Morgan G., 2001, *Wyobraźnia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
274. Morgan P., 2006, *The Concept of Capacity*, European Centre for Development Policy Management, Maastricht.
275. Mulford, C. L., Mulford, M. A., 1977, *Community and Interorganizational Perspectives on Cooperation and Conflict*, *Rural Sociology*, vol. 42, no. 4, s. 599-589.
276. Muller E. N., Seligson M. A., 1994, *Civic Culture and Democracy: The Question of Casual Relationships*, *The American Political Science Review*, vol. 88, no. 3, s. 635-652.
277. Mulroy E. A., 2003, *Community as A Factor in Implementing Interorganizational Partnerships: Issues, Constraints, And Adaptations*, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, no. 1, s. 47-66.
278. Mumford M. D., 2002, *Social innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin*, *Creativity Research Journal*, vol. 14, no. 2, s. 253-266.
279. Myrick R., Aoki B., Truax S., Lemelle A., Lepm G., 2005, *Building Capacity through Partnerships: The Use of Community Collaborative Evaluation and Re-*

- search to Build Capacity for HIV/AIDS Prevention, AIDS Education and Prevention, vol. 17, no. 4, s. 279-283,
280. Najam A., 2000, The Four C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, And Co-Optation, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, no. 4, s. 375-396.
281. Nierenberg B. 2011, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
282. Nowacki R., 2010, *Zarządzanie – konkurencyjność – innowacyjność [w:] Nowacki R. (red.), Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin Warszawa, s. 15-46.
283. *Nowy słownik języka polskiego*, 2002, Wydawnictwo Szkolne PWN.
284. *Nowy słownik poprawnej polszczyzny*, 2002, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
285. Nye N., Glickman N. J., 2000, Working Together: Building Capacity for Community Development, *Housing Policy Debate*, vol. 11, no. 1, s. 163-198.
286. O'Looney J. O., 1994, Modeling Collaboration and Social Services Integration: A Single State's Experience with Developmental and Non-Developmental Models, *Administration in Social Work*, vol. 18, no. 1, s. 61-86.
287. Oblój K., 2001, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
288. Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
289. Oliver C., 1990, Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, *The Academy of Management Review*, vol. 15, no. 2, s. 241-265.
290. Osborne S. P., 1998a, The innovative capacity of voluntary organizations. Implications for local government, *Local Government Studies*, vol. 24, no. 1, s. 9-40.
291. Osborne S. P., 1998b, Naming the Beast. Defining and Classifying Service Innovations in Social Policy, *Human Relations*, vol. 51, no. 9, s. 1133-1154.
292. Osborne S. P., Flynn N., 1997, Managing the Innovative Capacity of Voluntary and Non-Profit Organizations in the Provision of Public Services, *Public Money & Management*, vol. 17, no. 4, s. 31-39.
293. Osborne S. P., Chew C., McLaughlin K., 2008, The Once and Future Pioneers? The Innovative Capacity of Voluntary Organisations and the Provision of Public Services: A Longitudinal Approach, *Public Management Review*, vol. 10, no. 1, s. 51-70.
294. Ossowska M., 1946, *Wzór obywatela w ustroju demokratycznym*, Zarząd Główny Towarzystwa Uniwersytetu Robotniczego, Warszawa 1946, s. 5-20.
295. Ossowska M., 1963, *Socjologia moralności. Zarys zagadnień*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa
296. Palska H., 2007, *Trwałość i zmiana stylów życia [w:] Kojder A. (red.), Jedna Polska? Dawne i nowe zróżnicowania społeczne*, Wydawnictwo WAM, Polska Akademia Nauk, Kraków, s. 158-176.

297. Parkinson, C., 2006, *Building Successful Collaborations: A Guide to Collaboration Among Nonprofit Agencies and Business*; Cambridge and North Dumfries Community Foundation.
298. Paton R., 1996, *How are Values Handled in Voluntary Agencies?* [w:] Billis D., Harris M. (red.), *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management*, Macmillan Press LTD London, s. 29-44.
299. Peters B. G., 1999, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar Warszawa.
300. Pillay D., 2003, *The Challenge of Partnerships Between the State, Capital, and Civil Society: The Case of the Media Development and Diversity Agency in South Africa*, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 14, no. 4, s. 401-420.
301. Piotrkowski J., 2006, *Politycy wobec społeczeństwa obywatelskiego 2005/2006. Raport z monitoringu obietnic wyborczych z pierwszego roku funkcjonowania sejmiku V kadencji*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Warszawa.
302. Pius XI, 1982, *Quadragesimo Anno*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
303. Poczowski A. 1993, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
304. Porter M. E, 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
305. *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych, cz. I, Raport z badań jakościowych, 2010*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kraków.
306. *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych, cz. II, Raport z badań ilościowych, 2010*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kraków.
307. Prahalad C. K., Hamel G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June, s. 79-91.
308. Praweńska-Skrzypek G., *Partnerstwo w realizacji projektów* [w:] Praweńska-Skrzypek G. (red.), *Rozwój przez partnerstwo*, Wydawnictwo UJ, Kraków, s. 9-15.
309. Provan K. G., Kenis P., 2007, *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, no.2, s. 229-252.
310. Pszczołowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
311. Putnam R., 1995a, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Komitet Wydawniczy Znak, Fundacja im. S. Batorego, Kraków–Warszawa.
312. Putnam R., 1995b, *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, *Journal of Democracy*, vol. 6, no 1, s. 65-78.
313. Ramanath R., 2009, *Limits to Institutional Isomorphism: Examining Internal Processes in NGO-Government Interactions*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no. 1, s. 51-76.
314. *Ratyfikacja Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych przez Polskę*, [http://www.mpips.gov.pl/spoleczne-prawa-czlowieka/konwencja-o-prawach-osob-](http://www.mpips.gov.pl/spoleczne-prawa-czlowieka/konwencja-o-prawach-osob)

- niepełnosprawnych/ratyfikacja-konwencji-o-prawach-osob-niepełnosprawnych-przez-polske, dostęp 5.03.2013.
315. Ravitch D., 1995, Czym jest demokracja i jak powinno się jej uczyć w szkołach?, Fundacja Edukacja dla Demokracji, Warszawa.
 316. Reisch M., Sommerfeld D., 2003, Interorganizational Relationship among Non-profits in the Aftermath of Welfare Reform, *Social Work*, vol. 48, no. 3, s. 307-319.
 317. Ritchie C., 1995, Coordinate? Cooperate? Harmonise?, NGO policy and operational coalitions, *Third World Quarterly*, vol. 16, no 3, s. 513-524.
 318. Rivenbark W. C., Menter P. W., 2006, Building Results-Based Management Capacity in Nonprofit Organizations. The Role of Local Government, *Public Performance & Management Review*, vol. 29, no. 3, s. 255-266.
 319. Rod M. R. M., Paliwoda S. J., 2003, Multi-Sector Collaboration: A Stakeholder Perspective on The Government, Industry and University Collaborative Venture, *Science and Public Policy*, vol. 30, no. 4, s. 273-284.
 320. Rogaczewska M., 2009, Indywidualizacja społeczeństwa polskiego – próba diagnozy [w:] Szomburg J. (red.), *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 25-34.
 321. Rok B., Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Wieciech L., Brzozowski A., 2007, Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa.
 322. Rok B., Stolorz S., Stanny D., Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes – wiedza, postawy, praktyka, 2003, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa.
 323. Romanelli E., 1991, The Evolution of New Organizational Forms, *Annual Review of Sociology*, vol. 17, s. 79-103.
 324. Ronco W. C., Ronco J. S., 1996, *Partnering Manual For Design and Construction*, McGraw-Hill Professional, New York.
 325. Rondinelli D. A., London T., 2001, Partnering for Sustainability: Managing Non-profit Organization – Corporate Environmental Alliances, Working Paper Series, Nonprofit Sector Research Fund of the Aspen Institute, Washington D. C., s. 1-85.
 326. Rondinelli D. A., London T., 2003, How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross Sector Alliances and Collaborations, *Academy of Management Executive*, vol. 17, no. 1, s. 61-76.
 327. Rymcza A., 2005, Partnerzy służby publicznej? Wyzwania współpracy sektora porządowego z administracją publiczną w świetle doświadczeń amerykańskich, *Kwartalnik Trzeci Sektor*, nr 3, s. 53-66.
 328. Rymcza M. 2007a, Polityka państwa wobec sektora obywatelskiego w Polsce w latach 1987-2007 [w:] Rymcza M., Makowski G., Dudkiewicz M. (red.) *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 23-42.

329. Rymśza M., 2007b, O polityce państwa wobec trzeciego sektora i instytucjonalizacji dialogu obywatelskiego [w:] Rymśza M. (red.), Organizacje pozarządowe. Dialog obywatelski. Polityka państwa, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 7-20.
330. Rymśza M., 2009, Trzeci sektor jako zbiorowy pracodawca [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Rymśza M. (red.), Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 59-80.
331. Rymśza M., 2010, Działalność dobroczynna: tradycje i współczesność, Kwartalnik Trzeci sektor, nr 22, s. 2-7.
332. Rymśza M., Makowski G., Dudkiewicz M., 2007, Wprowadzenie [w:] Rymśza M., Makowski G., Dudkiewicz M. (red.), Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 10-19.
333. Sabatier P. A., 1998, An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein, Policy Sciences, vol. 21, no. 2-3, s. 129-168.
334. Sagawa S., Segal E., 2000, Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships, California Management Review, vol. 42, no. 2, s. 105-122.
335. Sagawa S., 2001, New Value Partnerships: The Lessons of Denny's/Save The Children Partnership for Building High-Yielding Cross-Sector Alliances, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 6, no.3, s. 199-214.
336. Saidel J. R., 1993, The Board Role in Relation to Government: Alternative Models [w:] Young D. R., Hollister R. M. (red.), Governing, leading and managing nonprofit organizations. New insights from research and practice, Jossey-Bass Publishers San Francisco, s. 32-51.
337. Salamon L. M. 1987. Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 16, no 1-2, s. 29-49.
338. Salamon L. M., 1993, Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami nonprofit, IPiSS/Materiały z zagranicy, z. 3, nr 41, Warszawa.
339. Salamon L. M., 2001, The Nonprofit Sector And Democracy: Prerequisite, Impediment, or Irrelevance? [w:] Abramson A. J. (red.), Mapping New Worlds. Selected Research on The Nonprofit Sector Around The Globe, Nonprofit Sector Research Fund of the Aspen Institute, Washington D. C., s. 9-15.
340. Salamon L. M., 2003, The Resilient Sector: The State of Nonprofit America, Brookings Institution Press, Washington, D. C.
341. Salamon L. M., Anheier H.K., 1997, Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis, Johns Hopkins Nonprofit Sector Series, no. 4, Manchester University Press.
342. Salamon L. M., Hems L. C., Chinnock K., 2000, The Nonprofit Sector: For What and for Whom?, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit

- Sector Project, no. 37. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore.
343. Samuelson P. A., Nordhaus W. D., 1998, *Ekonomia 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 344. Sargeant A., 2004, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna Kraków.
 345. Savage G. T., Bunn M. D., Gray B., Xiao O., Wang S., Wilson E. J., Williams E. S., 2010, Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice, *Journal Business Ethics*, vol. 96, no.1, s. 21-26.
 346. Schilke O., 2007, Organizational Routines as Alliance Capabilities: The Missing Link, *Academy of Management Proceedings*, vol. 1, s. 1-6.
 347. Schreyögg G., Kliesch-Eberl M., 2007, How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model Of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, vol 28, s. 913-933.
 348. Seitanidi M. M., Koufopoulos D. N., Palmer P., 2010, Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships, *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no. 1, s. 139-161.
 349. Selsky J. W., Parker B., 2005, Cross-sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice, *Journal of Management*, vol., 31, no. 6, s. 849-873.
 350. Sharpe E., 2006, Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization, *Leisure Sciences*, vol. 28, no. 4, s. 385-401.
 351. Shaw M. M., 2003, Successful Collaboration Between the Nonprofit and Public Sectors, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, no. 1, s. 107-120.
 352. Siciński A., 1996, O idei społeczeństwa obywatelskiego, *Wiedza i życie*, nr 6.
 353. Siciński A., 2002, Spadek dynamiki rozwoju trzeciego sektora [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Gliński P., Lewenstein B., Siciński A. (red.), IFiS PAN, Warszawa, s. 241-244.
 354. Silvia C., McGuire M., 2010, Leading Public Sector Networks: An Empirical Examination of Integrative Leadership Behaviors, *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no.2, s. 264-277.
 355. Sink D., 1998, Interorganizational Collaboration [w:] Shafritz J. M. (red.) *The International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, Westview Press Boulder, s. 1188-1191.
 356. Skąpska K. 2011, Social media i organizacje pozarządowe, <http://blog.clickcommunity.pl/2011/04/28/social-media-i-organizacje-pozarządowe-social-media>, dostęp 5.09.2012.
 357. Skiba R., 2003, Kto kontroluje stowarzyszenia?, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/41280.html>, dostęp 12.09.2012.
 358. Smith D. H., Shen C., 2002, The Roots of Civil Society: a Model of Voluntary Association Prevalence Applied to Data on Larger Contemporary Nations, *International Journal of Comparative Sociology*, vol. 43, no. 2, s. 93-133.

359. Sorgenfrei M., Wrigley R., 2005, *Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness*, Praxis Paper No. 7, INTRAC, Oxford.
360. Sowa K. Z., 1983, O jednym z możliwych sposobów interpretacji dziejów socjologii polskiej, *Studia Socjologiczne*, nr 4 (91), s. 147-160.
361. Sowa K. Z., 1988, *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*, PWN, Warszawa.
362. Sowa K. Z., 2002, Uwagi o przejawach i przyczynach kryzysu moralnego w życiu publicznym współczesnej Polski [w:] Mariański J. (red.) *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Polska Akademia Nauk, Wydawnictwo WAM, s. 209-232.
363. Sowa K. Z., 2009, Polak jako obywatel – uwarunkowania historyczno-kulturowe [w:] Szomburg J. (red.), *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 35-42.
364. Sowa K. Z. 2012, *Szkice o sferze publicznej i polskim społeczeństwie obywatelskim*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
365. Stalder F., 2012, *Manuel Castells. Teoria społeczeństwa sieci*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
366. Starnes B. J., 2001, *Achieving Competitive Advantage Through the Application of Open Systems Theory and the Development of Strategic Alliances: A Guide for Managers of Nonprofit Organizations*, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 8, no. 2, s. 15-27.
367. Steinberg R., 1987, *Nonprofit Organizations and The Market* [w:] Powell W. W. (red.), *The nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press New Haven, s. 118-139.
368. Stewart-Weeks M., 2000, *Voluntary Associations: Social Capital at Work or Post-modern Romance?*, *Social Capital*, s. 85-114.
369. Storoniak-Palczak G., 2010, *Konkurencyjny aspekt innowacji produktowych* [w:] Caputa W., Szvajca D. (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa, s. 27-47.
370. Suchman M. C., 1995, *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, *The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, s. 571-610.
371. Sułkowski Ł., 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
372. Surdej A., 2004, *Od redaktora. Czy termin polityki publicznej powinien być stosowany w języku polskim?* [w:] Majone G., *Dowody, argumenty i perswazja w procesie politycznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
373. Sussman C., 2003, *Making Change: How to Build Adaptive Capacity*, *The Non-profit Quarterly*, vol. 10, no. 4.
374. Swianiewicz P., 2008, *Partnerska polityka publiczna na poziomie lokalnym*, *Dia-log*, nr 4, s. 79-98.
375. Szacki J., 1981, *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa.
376. Szacki J., 2002, *Historia myśli socjologicznej*. Wydanie nowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
377. Szczepański J., 1970, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN Warszawa.
378. Szczepański M. S., 2001, *Cnoty obywatelskie w lokalnej społeczności. Między społeczną wiarygodnością i wiarołomnością*, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 4(7).

379. Sztompka P., 1997, Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych. Zaufanie, lojalność, solidarność, *Studia Socjologiczne*, nr 4 (147), s. 5-19.
380. Sztompka P., 2012, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Znak, Kraków.
381. Tarkowska E.; Tarkowski J. 1991, Social Disintegration in Poland: Civil Society or Amoral Familism?, *Telos*, no. 89, s. 103-109.
382. Taylor-Powell E., Rossing B., Geran J. 1998, *Evaluating Collaboratives: Reaching the Potential*, University of Wisconsin – Cooperative Extension, Madison.
383. The enterprises and organizations of the third system. A strategic challenge for employment, 2000, CIRIEC-International, Liege.
384. Tierney, T. J., 2006, The Leadership Deficit, *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2006, s. 26-35.
385. Tocqueville A., 1976, *O demokracji w Ameryce*, PIW, Warszawa.
386. Todeva E., Knoke D., 2005, Strategic Alliances and Models of Collaboration, *Management Decision*, vol. 43, no. 1, s. 123-148.
387. Toepler S., Anheier H. K., 2006, Zarys ogólny teorii organizacji i zarządzania instytucjami non-profit [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, s. 163-178.
388. Tracey P., Phillips N., Haugh H., 2005, Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics*, vol. 58, no. 4, s. 327-344.
389. Trussel J., 2003, Assessing Potential Accounting Manipulation: the Financial Characteristics of Charitable Organizations with Higher than Expected Program-Spending Ratios, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* December, vol. 32 no. 4, s. 616-634.
390. Turner B. S., 2001, The Erosion of Citizenship, *British Journal of Sociology*, vol. 52, no. 2, s. 189-209.
391. Turner J. H., 2004, *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
392. Tuziak B., 2012, Władza i autorytet w teorii wymiany [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Gumuła W., Rębisz S., *Zróżnicowanie i zmienność społecznego świata, Księga Jubileuszowa poświęcona Kazimierzowi Z. Sowie*, Wydawnictwo UJ, Kraków, s. 221-236.
393. UNICEF strategic framework for partnerships and collaborative relationships, 2009, Economic and Social Council, United Nations, E/ICEF/2009/10.
394. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. nr 227, poz. 1658.
395. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. nr 234, poz. 1536, z późn. zm.
396. Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 28, poz. 146.
397. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz.U. nr 19, poz. 177.

398. Van Slyke, D. M., 2007, Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, no. 2, s. 157-187.
399. Wciórka B., 2002, Przemiany grupowej aktywności społecznej Polaków w latach 1998-2002, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa, BS/22/, s. 1-19, www.cbos.com.pl, dostęp 16.01.2013.
400. Weisbrod B., 1988, *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press Cambridge.
401. Wiewel W., Hunter A., 1985, The Interorganizational Network as A Resource: A Comparative Case Study on Organizational Genesis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, no. 4, s. 482-496.
402. Wilson D. C., 1993a, Organizational Structures in the Voluntary Sector: Theoretical Overview [w:] Batsleer J., Cornforth C., Paton R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, s.149-166.
403. Wilson D. C., 1993b, Co-operation and Competition in the Voluntary Sector: The Strategic Challenges of the 1990s and Beyond [w:] Batsleer J. (red.), Cornforth C., Paton R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, s. 169-180.
404. Wnuk-Lipiński E., 2008, *Socjologia życia publicznego*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
405. Wolfe D. A., Gertler M. S., 2004, Clusters from the Inside and Out: Local Dynamics and Global Linkages, *Urban Studies*, vol. 41, no. 5/6, s. 1071-1093.
406. Wood D. J., Gray B., 1991, Toward a Comprehensive Theory of Collaboration, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no. 2, s. 139-62.
407. Woźniak Z., 2001, Organizacje pozarządowe w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego [w:] *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej*, Warowicki M. (red.), Woźniak Z., *Municipium*, Warszawa, s. 8-21.
408. Wygnański J., 2008, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
409. Wyka A., 2005, Wokół zasady pomocniczości w Polsce [w:] *Teorie wspólnotowe a praktyka społeczna – obywatelskość, polityka, lokalność*, Gawkowska A., Gliński P., Kościański A. (red.), Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, s. 147-175.
410. Wymer W. W., Samu S. S., 2003, Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 11, no. 1, s. 3-22.
411. Wysocka T., 2009, Elastyczne formy zatrudnienia kobiet w organizacjach pozarządowych w świetle wyników badań [w:] Bogacz-Wojtanowska E., Rymśza M. (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa, s. 105-120.
412. Yan A., Gray B., 1994, Bargaining Power, Management Control, And Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study, *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no.6, s. 1478-1517.
413. Yaziji M., Doh J., 2011, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

414. Young D. R., 1987, Executive Leadership in Nonprofit Organizations [w:] Powell W. W. (red.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press New Haven, s. 167-179.
415. Young D. R., 2000, Alternative Models of Government – Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no. 1, s. 149-172.
416. Zahra S. A., George G., 2002, Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension, *Academy of Management Review*, Vol. 27, no. 2, s. 185-203.
417. Zappala G., 2001, From Charity to Social Enterprise: Managing Volunteers in Public-Serving Nonprofits, *Australian Journal on Volunteering*, vol. 6, no. 1, s. 41-49.
418. Ziętara W., 2010, *Think Tanks na przykładzie USA i Polski*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
419. Ziółkowski M., 2002, Społeczno-kulturowy kontekst kondycji moralnej społeczeństwa polskiego [w:] Mariański J. (red.) *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Polska Akademia Nauk, Wydawnictwo WAM, s. 17-42.

SPIS RYSUNKÓW I TABEL

Rysunki:

- Rys. 1. Kontinuum od konfliktu po wspólne interesy organizacji
- Rys. 2. Hierarchia motywacji do współpracy organizacji pozarządowych
- Rys. 3. Model partnerstwa według J. M. Brinkerhoff
- Rys. 4. Odniesienia do pojęcia zdolności i potencjału poszczególnych jednostek
- Rys. 5. Kształtowanie zdolności organizacyjnych
- Rys. 6. Wybrane zdolności organizacyjne a środowisko organizacji pozarządowej
- Rys. 7. Orientacja na współpracę a podjęcie współpracy
- Rys. 8. Kształtowanie zdolności absorpcyjnej organizacji pozarządowej
- Rys. 9. Model współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi a wykorzystywane zdolności

Tabele:

- Tab. 1. Charakterystyka faz współpracy organizacji pozarządowych
- Tab. 2. Cechy faz współpracy organizacji pozarządowych i prywatnych
- Tab. 3. Porównanie modeli zarządzania w sektorze publicznym
- Tab. 4. Charakterystyka form współdziałania wewnątrzsektorowego
- Tab. 5. Kształtowanie zdolności w świetle wybranych teorii zarządzania
- Tab. 6. Formy współpracy organizacji pozarządowych i publicznych w odniesieniu do zdolności organizacyjnych
- Tab. 7. Procesy współpracy organizacji pozarządowych i publicznych – identyfikacja podejmowanych działań
- Tab. 8. Płaszczyzny współpracy a zdolności organizacyjne

Monografia obejmuje problematykę dwóch istotnych współcześnie zagadnień związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych – współdziałania i zdolności organizacyjnych. Oba zagadnienia zaprezentowano zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i na gruncie polskich organizacji pozarządowych.

Współdziałanie organizacji trzeciego sektora można rozumieć jako pewien rodzaj wspólnie zdefiniowanych relacji między organizacją pozarządową a inną organizacją lub organizacjami, relacji przynoszących obopólne korzyści i pozwalających osiągnąć założone cele.

Zdolności organizacyjne można rozumieć jako rodzaj umiejętności organizacji albo równocześnie jako pewne atrybuty organizacji – umożliwiające osiąganie założonych celów. Inaczej mówiąc – zdolności to zestaw atrybutów właściwych dla organizacji, pozwalających wypełniać jej misję. Atrybuty te są ukryte do czasu ich mobilizacji przez organizację pozarządową, więc można ich nie dostrzegać – są zdolnościami, które mogą, ale nie muszą być uruchomione przez organizację

W odniesieniu do wartości i znaczenia współpracy, w monografii pokazano także, w jaki sposób organizacje pozarządowe kształtują i zarazem wykorzystują zdolności, aby realizować założone cele i funkcje społeczne.

Ewa Bogacz-Wojtanowska – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami Publicznymi i Obywatelskimi w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zajmuje się zarządzaniem organizacjami pozarządowymi, współdziałaniem sektora pozarządowego z sektorem publicznym i komercyjnym oraz przedsiębiorstwami społecznymi.