

Daria Murawska*

Współpraca czy konkurencja? Relacje pomiędzy organizacjami pozarządowymi w Polsce

Cooperation or competition?
Relations between non-governmental organizations
in Poland

STUDIA I ANALIZY

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, trzeci sektor, współpraca, konkurencja

Keywords: NGO, third sector, cooperation, competition

Abstrakt: Organizacje pozarządowe są określane jako instytucjonalny wymiar społeczeństwa obywatelskiego. Pełnią wiele licznych i ważnych funkcji, wpływając jednocześnie na rozwój kapitału społecznego. Z tej perspektywy istotne staje się zrozumienie, jak kształtują się ich wzajemne relacje oraz jak z perspektywy teorii przedstawiana jest współpraca, jak i wzajemna konkurencja. W artykule dokonano przeglądu teorii dotyczących relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi. W odniesieniu do założeń teoretycznych przeprowadzona została analiza danych z raportów dotyczących sytuacji organizacji pozarządowych w Polsce.

Abstract: Non-governmental organisations are defined as the institutional dimension of civil society. They perform many numerous and important functions while influencing the development of social capital. From this perspective, it is important to understand how their mutual relations are shaped and how cooperation and competition are presented from the theoretical perspective. The article reviews theories about the relationship between NGOs. In relation to the theoretical assumptions, an analysis of data from reports on the situation of NGOs in Poland was carried out.

* ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6035-4535>, doktor nauk społecznych w zakresie socjologii, adiunkt w Katedrze Socjologii, Instytut Nauk Socjologicznych i Pedagogiki, Szkoła Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. E-mail: daria_murawska@sggw.edu.pl

Wprowadzenie

Działalność organizacji pozarządowych (*Non Governmental Organizations* – NGOs) jest nieodłącznym elementem sprawnego funkcjonowania trzeciego sektora, który istnieje pomiędzy państwem (sektor publiczny) i wolnym rynkiem (sektor prywatny), wpisując się w koncepcje podziału aktywności społeczno-gospodarczej na trzy sektory.

Aktywność obywatelska zarówno formalna, jak i nieformalna w dużej mierze powiązana jest ze sprawnie działającymi organizacjami pozarządowymi. Różnorodność trzeciego sektora oraz wielość obszarów działań organizacji pozarządowych, stwarza szerokie możliwości angażowania obywateli. Przekłada się to na umacnianie społeczeństwa obywatelskiego i pomnażanie kapitału społecznego w społeczeństwie. „Stowarzyszenia obywatelskie przyczyniają się do efektywności i stabilności demokratycznego rządu, jak się uważa, zarówno z powodu ich «wewnętrznego» oddziaływania poszczególnych członków, jak i «zewnątrznego» oddziaływania na szersze kręgi społeczności”¹. Z przywołanej perspektywy istotne jest zrozumienie, jakie stosunki dominują w obrębie trzeciego sektora. Kontakty i relacje, które panują w trzecim sektorze oraz pomiędzy organizacjami pozarządowymi, w znaczący sposób przekładają się na jego funkcjonowanie. Wskazuje się, że ze względu na specyfikę sektora obywatelskiego, właściwą drogą jest budowanie relacji opartych na współpracy. Konkurencja, która w sposób mobilizujący i twórczy wpływa na rozwój firm, dla organizacji pozarządowych może okazać się destruktywna. W dalszej perspektywie może to mieć negatywny wpływ nie tylko na relacje w polu organizacji pozarządowych, ale również przekładać się na ich kondycję i możliwości sprawnego działania.

W niniejszym artykule podejmuję zagadnienie współpracy i konkurencji pomiędzy organizacjami pozarządowymi w świetle obowiązujących teorii, jak również analizuję dostępne dane dotyczące relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi w Polsce. W tekście podejmuję problematykę ogniskującą się wokół dwóch kluczowych pytań badawczych. Czy w świetle obowiązujących teorii konkurencja zagraża funkcjonowaniu organizacji pozarządowych? Jak wyglądają relacje pomiędzy organizacjami pozarządowymi z perspektywy wyników dostępnych badań?

¹ R. Putnam, *Demokracja w działaniu*, Warszawa 1995, s. 137.

Rola i funkcje organizacji pozarządowych w społeczeństwie

W ramach trzeciego sektora działają różnorodne podmioty, głównie takie, które można określić mianem organizacji non-profit czy non-for-profit. Szczegółową definicję w tym zakresie określa w Polsce – Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, uchwalona 24 kwietnia 2003 roku. W świetle ustawy „organizacjami pozarządowymi są:

- 1) niebędące jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych lub przedsiębiorstwami, instytutami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi,
- 2) niedziałające w celu osiągnięcia zysku – osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4”².

W celu zrozumienia znaczenia organizacji pozarządowych dla społeczeństwa, należy wskazać definicje tego obszaru z perspektywy różnych teorii. Jak wskazuje H. Hansmann można wyodrębnić dwie grupy koncepcji teoretycznych w tym kontekście – odnoszące się do roli organizacji pozarządowych oraz teorie behawioralne³. Pierwsza z nich skupia się przede wszystkim na aspektach działalności organizacji we współczesnej gospodarce, nawiązując do pełnionych przez nie funkcji. Najczęściej podkreśla się w nich aspekt niedoskonałości mechanizmów rynkowych oraz konieczność ich wsparcia, jednak nie w formie pełnego zastępowania, a swoistego uzupełnienia do powstałych braków. Drugie podejście wyodrębnia grupę teorii behawioralnych, które ogniskują się przede wszystkim na tym, jakie są cele organizacji pozarządowych, motywacje osób w nich działających oraz jaka jest ich specyfika i co je wyróżnia na tle innych podmiotów. Wskazuje się również na teorie polityczne, które również podejmują się rozważań dotyczących funkcjonowania oraz roli trzeciego sektora. Ich perspektywa opiera się zasadniczo na analizie relacji i współpracy na linii organizacje pozarządowe a państwo i rząd⁴.

² Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873.

³ Zob. H. Hansmann, *Economic Theories of Nonprofit Organization*, [w:] W.W. Powell (red.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, New Haven 1987, s. 27–42.

⁴ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie krakowskich stowarzyszeń*, Kraków 2006, s. 49.

Istotny jest również społeczny kontekst funkcji i różnych ról organizacji pozarządowych⁵. Kazimierz Z. Sowa, wskazywał, że funkcje sektora non profit można rozpatrywać z perspektywy ich wpływu na jednostkę i społeczeństwo, podkreślając jednak, że jest to podział raczej umowy, bardziej o charakterze porządkującym, ponieważ występuje tu sprzężenie zwrotne i każdy wpływ na jednostkę, będzie rezonował na społeczeństwo oraz odwrotnie, wpływ na społeczeństwo, będzie miał znaczenie dla jednostki⁶. Z perspektywy społecznej wyróżnił „cztery kluczowe funkcje: integracyjno-strukturalizacyjną, samorządową, mediacyjno-manipulacyjną oraz funkcję inicjowania zmian społecznych”⁷.

Z kolei S. Nałęcz określając role organizacji pozarządowych, wskazywał na ich aktywność, jako uczestników życia społecznego, w którym pełnią osiem kluczowych funkcji w tym demokratycznej socjalizacji, integracyjną, ekspresyjną, rzeczniczą, mediacyjną, manipulacyjną (kontrolną), innowacyjną oraz usługową⁸. Wyraźnie więc wyróżnione zostały te obszary działalności organizacji, które są korzystne dla jednostki (funkcja demokratycznej socjalizacji, integracji i ekspresyjna) oraz dla poszczególnych grup czy całego społeczeństwa (rzecznicza, mediacyjna, manipulacyjna, innowacyjna i usługowa).

Stanisława Golinowska w swoich rozważaniach opisuje organizacje pozarządowe w kontekście ich trzech najważniejszych funkcji, do których zalicza polityczno-społeczną, rozumianą jako aktywność organizacji w ramach społeczeństwa obywatelskiego i związane z tym role. Druga z nich to wsparcie materialne w realizacji celów socjalnych, czyli aktywność na polach, na których państwo nie chce lub nie może aktywnie działać. Ostatnia to świadczenie usług społecznych, rozumiane jako uzupełnianie lub zastępowanie usługowej działalności realizowanej przez państwo⁹.

Edmund Wnuk-Lipiński podkreślał, że organizacje pozarządowe są swoistym łącznikiem pomiędzy rodziną a państwem. Poprzez swoją działalność pełnią one „funkcję mediacyjną między tymi dwoma sferami,

⁵ Na temat klasyfikacji wolontariatu zob. A. Bejma, *Pojęcie i klasyfikacja wolontariatu jako formy partycypacji społecznej*, «Studia Politologiczne» 2010, vol. 18.

⁶ K.Z. Sowa, *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*, Warszawa 1988, s. 107.

⁷ Tamże.

⁸ S. Nałęcz, *Organizacje społeczeństwa obywatelskiego w III RP*, [w:] I. Jackiewicz (red.), *Budowanie instytucji państwa 1989–2001. W poszukiwaniu modelu*, Warszawa 2003, s. 304.

⁹ S. Golinowska, *Funkcje oczekiwane i realizowane organizacji pozarządowych*, [w:] S. Golinowska, M. Boni (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Warszawa 2006, s. 372–377.

a w ramach funkcji mediacyjnej – funkcje szczegółowe: artykulacyjną, integracyjną i edukacyjną”¹⁰.

Piotr Gliński skupił się na funkcjach obywatelskich organizacji pozarządowych. „Należą do nich artykulacja potrzeb i interesów różnych grup społecznych, wyrażanie protestów społecznych, w tym również za pomocą «obywatelskiego nieposłuszeństwa», kontrola działań władz lokalnych, uczestnictwo w procedurach prawnych dotyczących różnorodnych decyzji władz, uczestnictwo w procesach przygotowania i podejmowania decyzji, sygnalizowanie niebezpieczeństw i konfliktów społecznych, samodzielne zagospodarowywanie sfery pozasamorządowej i pozapaństwowej, formułowanie alternatyw i wizji rozwojowych, samoedukacja i kształtowanie kultury obywatelskiej”¹¹.

W literaturze podejmującej zagadnienia trzeciego sektora i organizacji pozarządowych podkreśla się przede wszystkim ich rolę i znaczenie dla społeczeństwa. Z jednej strony analizuje się je jako instytucje społeczeństwa obywatelskiego, które zachęcają do współdziałania oraz organizowania się wokół wspólnego celu, nadając tym inicjatywom formalny charakter. Z drugiej zaś strony są przedstawiane jako pośrednik czy swoisty bufor pomiędzy obywatelem a władzą i państwem. Docenia się również ich rolę w realizacji zasady pomocniczości i przejmowania niektórych funkcji pełnionych przez państwo w stosunku do obywateli.

Jeśli rozważamy wartość jaką wnoszą organizacje pod względem czynników ekonomicznych, to z pewnością trzeba podkreślić fakt, że są one pracodawcą i miejscem, w którym wolontariusze czy współpracujące osoby mają możliwość rozwoju swoich kompetencji i zdobywania doświadczenia. Ważnym aspektem ich działalności jest również dostarczanie różnego rodzaju usług czy produktów. Warto również wspomnieć o funkcjach społecznych i politycznych, takich jak pomoc w ekspresji dążeń, rola opiniotwórcza, działalność rzecznicza, troska o wspólne dobro, integrowanie społeczności, inicjowanie zmiany społecznej, uzupełnianie działań państwa, kształcenie liderów¹².

¹⁰ E. Wnuk-Lipiński, *Socjologia życia publicznego*, Warszawa 2005.

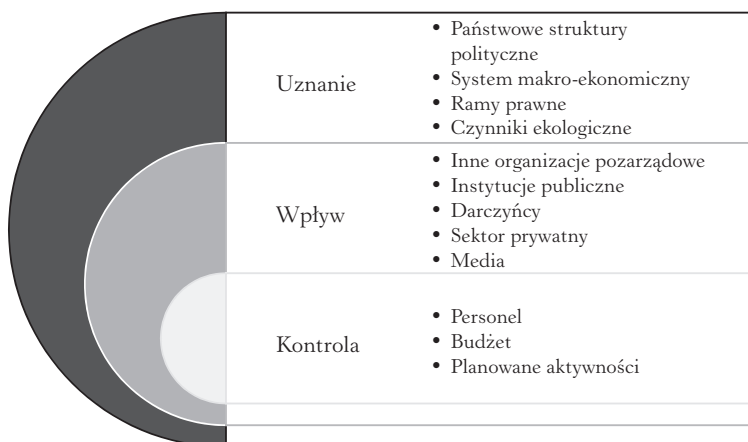
¹¹ P. Gliński, *O pewnych aspektach obywatelskości. Aktywność społeczna a integracja wspólnot obywatelskich*, [w:] H. Domański, A. Ostrowska, A. Rychard (red.), *Jak żyją Polacy*, Warszawa 2000.

¹² Tamże.

Współpraca i konkurencja pomiędzy organizacjami pozarządowymi – ramy teoretyczne

Wskazuje się, że organizacje powinny w sposób uporządkowany podchodzić do zarządzania relacjami z interesariuszami, rozpatrywanymi zwłaszcza jako te podmioty, na które szczególnie wpływają podejmowane przez nie działania i przyjmowane strategie¹³. Zwrócił na to uwagę M. da Graaf podkreślając, że organizacje pozarządowe powinny rozumieć i wpływać na szersze środowisko organizacyjne, które wykracza poza ich bezpośredni obszar działalności. Przy czym środowisko można postrzegać w dwóch wymiarach – pierwszy z nich obejmuje czynniki, które w znacznej mierze pozostają pod kontrolą organizacji pozarządowej, a drugi składa się z procesów kształtujących szerszy obszar, nad którym organizacja ma ograniczoną kontrolę¹⁴. W formie graficznej można przełożyć to na trzy okręgi (rysunek 1).

Rysunek 1. Ramowe przedstawienie podejścia do zarządzania organizacjami pozarządowymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. da Graaf (1987), za: D. Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, London and New York 2001.

Pierwszy okrąg zawiera czynniki, które organizacja kontroluje, drugi z nich to obszar, na który organizacja może mieć wpływ i w tym wymia-

¹³ D. Murawska, *Accountability w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych*, «Trzeci Sektor» 2020, vol. 49, s. 52.

¹⁴ M. de Graaf, *Context, constraint or control? Zimbabwean NGOs and their environment*, «Development Policy Review» 1987, za: D. Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, London and New York 2001, s. 141.

rze wskazywane są inne organizacje pozarządowe, a trzeci z nich zawiera aspekty, które w danym momencie mogą być przez organizację jedynie uznane, w tym szersze struktury polityczne czy system makroekonomiczny. Co ważne, granice te nie są określone na stałe oraz nie stanowią jednoznacznej linii podziału. Mogą podlegać modyfikacjom ze względu na wpływ środowiskowy czy status organizacji w danym momencie¹⁵. Uwidacznia się jednak, że inne organizacje pozarządowe powinny być nie tylko postrzegane jako możliwy do współpracy partner, ale również podmiot, na którego potencjalnie organizacja może wpływać. To przekłada się na percepcję, w jaki sposób organizacje pozarządowe powinny myśleć o swoich kluczowych interesariuszach i do współpracy z którymi grupami przykładać szczególną wagę.

Analiza współpracy organizacji może być rozpatrywana na trzech różnych poziomach – po pierwsze jako współdziałanie, opierające się na mniej lub bardziej stabilnych sojuszach, w celu osiągnięcia konkretnych celów, po drugie może być związana z reprezentacją, w ramach której podmioty nie tylko działają wspólnie, ale również angażują się w budowę systemu, który umożliwi im reprezentowanie swoich interesów i po trzecie istotnym elementem współpracy staje się wypracowanie standardów działania dla całego sektora oraz tworzenie narzędzi do samokontroli¹⁶.

Pewne zbieżności w takim podejściu do współpracy można odnaleźć w analizie zaprezentowanej przez D.-J. Kocha, który podejmując temat współpracy NGO również wskazał jej trzy możliwe poziomy. Pierwszy, który obejmuje współpracę z wysoce selektywnymi korzyściami dla poszczególnych NGO, ale niekoniecznie dla grupy docelowej, drugi poziom współpracy przynoszącej selektywne korzyści zarówno dla poszczególnych NGO, jak i grupy docelowej i trzeci poziom – współpraca bez selektywnych korzyści dla poszczególnych NGO ale z wysokimi korzyściami dla grupy docelowej¹⁷. W pierwszym można więc wskazać na działania, w ramach których organizacje podejmują współpracę związaną np. ze wspólnym pozyskiwaniem funduszy – poprzez prowadzenie stron internetowych. Drugi poziom wymaga już bardziej angażujących działań związanych z poziomem organizacyjnym prowadzonej przez NGO działalności, np. wspólne centra szkoleniowe dla personelu. Trzeci poziom obejmowałby współpracę związaną z realizacją priorytetów regionalnych

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Por. P. Frączak, *Wczoraj, dziś i jutro współpracy w trzecim sektorze*, «Trzeci Sektor» 2012, vol. 28, s. 8.

¹⁷ D.-J. Koch, *NGOs—Cooperation and Competition: An Experimental Gaming Approach*, «Simulation & Gaming» 2008, vol. 42(6), s. 693.

czy tematycznych. W polskich warunkach można by wskazać w tym zakresie działanie organizacji parasolowych, jak np. Federacja Mazowia, która jest porozumieniem organizacji działających na terenie województwa mazowieckiego.

Jeśli chodzi o motywacje organizacji związane z nawiązywaniem współpracy z innymi partnerami, to według Ch. Oliver można wyróżnić sześć podstawowych typów: konieczność współpracy, asymetrię, wzajemność, skuteczność i sprawność, stabilność, legitymizację. Odpowiednio oznaczają one różne sytuacje możliwe we wzajemnych relacjach między organizacjami przy współpracy, przy czym mogą występować samodzielnie lub w różnych kombinacjach. Konieczność współpracy jest sytuacją, w której zostaje ona wymuszona ze względu na zewnętrzne warunki kooperacji. Asymetria jest sytuacją, w której jeden z partnerów chce zademonstrować czy też powiększyć istniejące nierówności z potencjalnym partnerem, gdy jest stroną silniejszą, bądź odwrotnie – dąży do ich zniwelowania, gdy jest stroną słabszą. Dotyczy to chęci kontroli bądź wykorzystania przewagi czy też zaprezentowania siły w odniesieniu do innej organizacji czy też próby przejęcia jej zasobów. Przeciwnością asymetrii jest wzajemność, która definiowana jest jako dążenie do osiągnięcia wspólnych celów. Innym podejściem jest motywacja związana z chęcią zwiększenia skuteczności i sprawności działania, która może być rozumiana jako działania podejmowane w celu zwiększenia możliwości zwiększenia możliwości osiągania celów i poprawy sposobów działania przez organizacje pozarządowe. Jest to związane z kolejną motywacją, która opiera się na poszukiwaniu stabilności w działaniu i oznacza adaptację organizacji i jej odpowiedź na niepewność otoczenia. Ostatnią z wyróżnionych motywacji jest legitymizacja społeczna. W tym wypadku nawiązanie współpracy między organizacjami ma prowadzić do wzrostu poparcia ich działalności wśród interesariuszy, a także umożliwić zaprezentowanie reprezentowanych przez nie wartości czy też zasad działania, wpływając na wizerunek, reputację czy też prestiż organizacji¹⁸. Wymienione wymiary możliwej współpracy przedstawiają w dość szerokim zakresie różne warianty, od bardzo partykularnych, nastawionych na własną organizację, po te skupione na rozwoju misji i celów, dla których organizacja została powołana, a więc z korzyścią przede wszystkim dla beneficjentów.

¹⁸ Por. Ch. Olivier, *Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Decisions*, «Academy of Management Review» 1990, vol. 15(2), za: E. Bogacz-Wojtanowska, *Motywy podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe*, «Trzeci Sektor» 2012, vol. 28, s. 27.

Z perspektywy organizacji, mimo wielu oporów i barier, współpraca może przynosić każdej ze stron obopólne korzyści i działać na zasadzie *win-win*, kiedy w ramach nawiązanych relacji każdy z partnerów wynosi dla siebie jakąś korzyść, zarówno materialną, jak i niematerialną. Jeśli chodzi o szczegółowe formy, to wskazuje się na współpracę rzeczową, finansową, wymianę informacji (np. o działaniach podejmowanych z innymi partnerami) lub osób, czy też udział we wspólnych projektach. Obok tych najbardziej oczywistych rodzajów współpracy można wskazać również: wspólne konferencje, formowanie związków tematycznych czy uczestnictwo w konsultacjach przy administracji rządowej i samorządowej oraz udział w tworzeniu strategii¹⁹.

Z pewnością można również mówić o podejściu, jakim jest „współpraca (kooperacja) prowadząca do aliansów strategicznych lub nawet strategicznego partnerstwa”²⁰. Bardziej szczegółowe rozróżnienie przedstawia E. Bogacz-Wojtanowska wskazując, że kooperacja rozpatrywana pod kątem zgodności celów może mieć dwie formy – pozytywną (rozumianą jako współpraca) oraz negatywną (postrzeganą jako walka) czy też współzawodnictwo, które będzie zawierało w sobie cechy jednej i drugiej orientacji²¹.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z założeniami, że „współpracę uznaje się za podstawowe narzędzie (podstawową strategię) działania organizacji trzeciego sektora, warunkujące ich przetrwanie”²². Jednak relacje oparte na współpracy nie są immanentną częścią trzeciego sektora, co więcej, przyjmując ramy teoretyczne koncepcji P. Bourdieu można wskazać, że ze względu na specyfikę tego pola, rywalizacja i walka o dominujące kapitały, jak np. kapitał finansowy, wizerunkowy czy ludzki, są elementem współistnienia w polu organizacji pozarządowych²³.

W podejściu epistemologicznym przedstawionym przez A. Gramsciego trzeci sektor był opisany jako sfera, w której siły społeczne walczą o dominację – bloki hegemoniczne wywołują własne siły kontr-hegemoniczne i vice versa. W tym kontekście możliwe staje się ewentualne

¹⁹ Tamże, s. 24.

²⁰ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Warszawa 2010, s. 98.

²¹ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Kraków 2013, s. 17–18.

²² E. Bogacz-Wojtanowska, *Motywy podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe*, «Trzeci Sektor» 2012, vol. 28, s. 27.

²³ Zob. D. Murawska, *Rywalizacja w polu organizacji pozarządowych z perspektywy koncepcji kapitałów Pierre’a Bourdieu*, «Trzeci Sektor» 2019, vol. 45.

zdominowanie społeczeństwa przez wybrany jego segment, np. kapitał (narracja rządowców), ale również odnosi się to rozważań, jak dokonuje się zmiana, gdy inne siły zdołają się zjednoczyć i zaznaczyć swoją obecność. W tym ujęciu trzeci sektor można postrzegać jako proces potencjalnej współpracy lub konfliktu, w zależności od działających sił społecznych²⁴.

Należy podkreślić, że równolegle do założeń prezentujących istotność relacji opartych na współpracy, istnieją również te, które wskazują na istniejącą konkurencję pomiędzy organizacjami pozarządowymi. W sposób wyraźny uwidacznia się to wtedy, kiedy organizacje dysponują zbliżonym produktem lub korzystają z podobnych zasobów, jak również, gdy wyróżniają je podobne zdolności²⁵. Wskazuje się również, że konkurencja rośnie wraz ze wzrostem trzeciego sektora i liczby organizacji oferujących podobne „usługi”. Dodatkowo komercjalizacja oraz internacjonalizacja wpływają na wzrost konkurencji pomiędzy NGO, co przekłada się na wzrost znaczenia działań marketingowych podejmowanych przez organizacje²⁶. Co więcej, organizacje konkurują nie tylko między sobą, ale mogą także stać się konkurencją dla firm, zwłaszcza jeśli są podmiotami ekonomii społecznej czy organizacjami prowadzącymi działalność gospodarczą.

Dużym wyzwaniem dla organizacji pozarządowych w Polsce staje się takie zarządzanie organizacją i konkurowanie, które nie będzie wymuszało zmiany czy też modyfikacji własnej misji, ze względu na wymogi grantodawców, a tak niestety również się dzieje, na co wpływ mają obowiązujące przepisy prawa²⁷. Dochodzi więc do sytuacji, kiedy walka o zapewnienie ciągłości funkcjonowania organizacji powoduje, że misja, dla której została powołana, staje się drugorzędna w stosunku do priorytetu, jakim jest pozyskanie źródeł finansowania.

Nie ma jednoznacznego stanowiska wśród badaczy odnośnie tego, czy organizacje mają do wyboru wyłącznie współpracę lub konkurencję. Organizacje podejmujące działania „zmierzające do aliansów i partnerstwa zwiększają zdolność do przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Nie ma zatem sprzeczności między istnieniem konkurencji w trzecim

²⁴ O. Corry, *Defining and Theorizing the Third Sector*, [w:] R. Taylor (red.), *Third Sector Research*, New York 2010, s. 17.

²⁵ M-J. Chen, *Competitor Analysis and Inter-Firm Rivalry: Toward a Theoretical Integration*, za: J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 93.

²⁶ B. Helmig, J. Thaler, *Nonprofit Marketing*, [w:] R. Taylor (red.), *Third Sector Research*, New York 2010, s. 151.

²⁷ D. Murawska, *Rywalizacja w polu...*, s. 45.

sektorze a zachodzącymi w nim relacjami, które nie ograniczają się do walki konkurencyjnej”²⁸.

Organizacje same z siebie nie wybierają jako strategii działania walki. Nie można jednak zapominać, że podlegają wielu regulacjom zewnętrznym, a istotny wpływ na ich działania mają grantodawcy i zjawisko nazywane przez działaczy trzeciego sektora „grantozą” – mająca polegać na ciągłej walce z innymi podmiotami o fundusze na realizację projektów, w ramach istniejących programów krajowych i zagranicznych. Rywalizacja o środki finansowe została w sposób szczególny podkreślona przez Piotra Załęskiego, który stwierdził, że trzeci sektor należy wręcz rozpatrywać jako hybrydę rynku i państwa, a nie obszar między nimi, w którym organizacje rywalizują o granty, dotacje i kontrakty publiczne²⁹.

Rywalizacja o finanse wydaje się być immanentną cechą organizacji, ze względu na strukturę i źródła ich finansowania. Już w latach 90. zwracał na tu uwagę T.F. Carroll, wskazując, że pomimo wartości ze współpracy, w praktyce bardziej powszechna jest „konkurencja”, właśnie ze względu na ograniczone źródła finansowania. Może to również prowadzić do utrzymywania niszy w działalności, którą mogą wykorzystać do utrzymania dostępu do zasobów³⁰. W polskich realiach walka ta może być bardzo dużą blokadą do rozwoju nowych partnerstw czy koalicji. „Ujawnił się swoisty paradoks: partnerstwa, które w założeniu instytucji przyznających fundusze mają prowadzić do zwiększenia różnorodności sektora, w rzeczywistości wywołują izomorfizm”³¹.

Warto zwrócić uwagę, jak aspekt rywalizacji o środki finansowe przez organizacje wpływa na sytuację pracowników i współpracowników organizacji. Zaostrzająca się konkurencja odbywa się często kosztem ich wynagrodzeń, ponieważ organizacje przystępujące do różnego rodzaju konkursów czy też ubiegając się o oferty na realizację zadania walczą o to, aby wyróżnić się na tle konkurencji, co czasami związane jest z obniżaniem stawek wynagrodzeń dla pracowników, aby przedstawiony przez

²⁸ N.A. Heller, *The Influence of Reputation and Sector on Perceptions of Brand Alliances of Nonprofit Organizations*, za: J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 100.

²⁹ P. Załęski, *Neoliberalizm i społeczeństwo obywatelskie*, Toruń 2012, s. 165.

³⁰ T.F. Carroll, *Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development*, Hartford 1992.

³¹ A. Kaim, *Typologia relacji między organizacjami pozarządowymi w Polsce. Wnioski z badań pilotażowych*, [w:] M. Pawlak, Ł. Srokowski (red.), *Pomiędzy i wewnątrz. Instytucje, organizacje i ich działania*, Warszawa 2014, s. 198.

nie projekt był oceniony jako bardziej atrakcyjny, a przede wszystkim „opłacalny”³².

Jednak konkurencja pomiędzy organizacjami pozarządowymi ma inny wymiar, niż jeśli w grę wchodziłaby konkurencja na rynku. „Podmioty świadczące podobne usługi i skupiające swoje działania na podobnych klientach nie zawsze są postrzegane jako groźni konkurenci, z którymi za każdą cenę należy wygrać bitwę. Często stają się cenionymi partnerami, następuje z nimi wymiana doświadczeń i są podejmowane wspólne działania zmierzające do osiągnięcia społecznie użytecznych celów. Walka konkurencyjna wewnątrz trzeciego sektora jest więc mocno ograniczona, a jeśli istnieje, to z pewnością nie jest jednym z priorytetów organizacji, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw komercyjnych”³³.

Współpraca i konkurencja pomiędzy organizacjami pozarządowymi w Polsce w świetle badań

Rozważając współpracę pomiędzy organizacjami pozarządowymi w trzecim sektorze w Polsce należy wziąć pod uwagę, jak kształtuje się obraz ich wzajemnych relacji w badaniach empirycznych. Dane udostępnione przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) pokazują, jak wygląda współpraca wewnątrzsektorowa i międzysektorowa podejmowana przez organizacje non-profit, do których zaliczone zostały podmioty ekonomii społecznej, organizacje pożytku publicznego, stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe oraz samorząd gospodarczy i zawodowy. Głównymi partnerami do podejmowania przez organizacje współpracy były instytucje publiczne (81,2%), organizacje non-profit (54,8%) oraz przedsiębiorstwa (34,0%)³⁴.

Ciekawie kształtuje się obraz współpracy według rodzaju partnera. Ze wszystkimi sektorami zdecydowało się nawiązać współpracę 24,1% badanych organizacji. Wyłącznie z organizacjami non-profit współpracuje 3,4% organizacji, z instytucjami publicznymi i organizacjami non-profit 25,6% organizacji, a z organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami 1,7% organizacji. Brak jakiegokolwiek współpracy deklarowało 12,2% organizacji

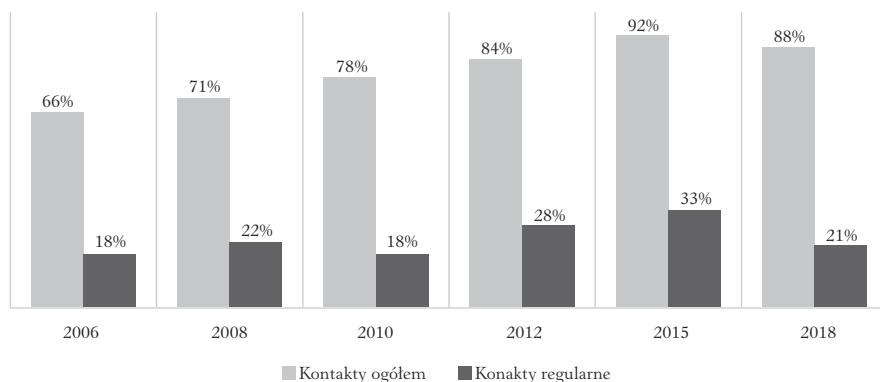
³² B. Charycka, M. Gumkowska, M. Arczewska, *ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej*, Warszawa 2020, s. 21.

³³ J. Domański, *Zarządzanie...*, s. 184.

³⁴ Główny Urząd Statystyczny, *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2017 r.*, Warszawa, Kraków 2019, s. 1.

non-profit³⁵. Wskazuje się, że nie zaszły w tym zakresie istotne różnice w podejmowanej kooperacji w porównaniu z 2017 rokiem.

Wykres 1. Kontakty organizacji pozarządowych z innymi polskimi fundacjami i stowarzyszeniami



Źródło: opracowano na podstawie danych z raportów Stowarzyszenia Klon/Jawor – *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015* oraz *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*.

Inny obraz tych relacji przedstawiają badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, z których wynika że głównymi partnerem, z którym fundacje i stowarzyszenia utrzymują kontakty, są inne polskie organizacje pozarządowe (88%), na drugim miejscu znalazła się lokalna społeczność (86%), a następnie samorząd lokalny (urząd miasta, gminy) 84%. Z zagranicznymi stowarzyszeniami lub fundacjami kontakt deklarowało 29% badanych organizacji³⁶. Jeśli chodzi o częstotliwość tych kontaktów, to dla 27% fundacji i stowarzyszeń kontakt z innymi organizacjami pozarządowymi jest częsty i regularny, w przypadku organizacji zagranicznych kontakty częste i regularne deklarowało 4% badanych organizacji³⁷. Analizując relacje pod kątem różnych czynników, które mogą mieć na to wpływ, aż 82% organizacji utrzymuje kontakt z innymi pomiotami z tego samego regionu, a 81% organizacji utrzymuje relacje z podmiotami działającymi w tym samym obszarze, z czego są to częste relacje odpowiednio dla 13% organizacji jeśli chodzi o terytorium i 21% w przypadku obszaru działalności. Autorzy badania wskazują również, że o intensywności współpracy wewnątrz sektora organizacji pozarządowych świadczy fakt, że ponad

³⁵ Tamże, s. 2.

³⁶ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Warszawa 2019, s. 57.

³⁷ Tamże, s. 58.

1/3 z nich (36%) z nich należy do różnego rodzaju porozumień, w tym np. związków, federacji i sieci³⁸. W badaniach GUS aż 76,5% organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo deklarowała bezproblemowe relacje³⁹.

Należy podkreślić, że mimo nawiązywanej współpracy i wzajemnych kontaktów pomiędzy organizacjami pozarządowymi są one również świadome wyzwań i trudności związanych z działalnością w tym samym sektorze. Jak pokazują wyniki badań, blisko 1/4 badanych organizacji wskazywała, że jednym z problemów utrudniających działalności organizacji jest konkurencja ze strony innych organizacji pozarządowych (24%) oraz brak współpracy i konflikty w środowisku organizacji pozarządowych (22%)⁴⁰.

Obszar, w którym dostrzegana jest konkurencja wśród organizacji to prowadzenie działań mających na celu pozyskanie środków finansowych z darowizn osób fizycznych pochodzących z tzw. 1% odpisu podatkowego, przy czym nie jest to mechanizm sprawiedliwy. Aż 42% wszystkich wpływów z tytułu podatku z 1% za rok 2020 otrzymało 10 największych organizacji (ponad 407 mln zł)⁴¹, co potwierdza od lat podnoszony problem koncentracji środków z 1% w stosunkowo niewielkiej grupie organizacji i „kanibalizacji” filantropii, polegającej na tendencji do przekazywania przez obywatelski środków na subkonta tworzone na rzecz osób prywatnych niż dla samych organizacji⁴².

W badaniach GUS organizacje wskazywały, jakie występują bariery we wzajemnej współpracy⁴³. Najczęściej zgłaszanym problemem był brak wiedzy ze strony partnera na temat współpracy (9,9%), na drugim miejscu znalazł się konflikt interesów 7,4%, a na trzecim możliwości przejęcie zasobów (ludzi, kapitału, wiedzy) (4,8%). Inne problemy to możliwość utraty niezależności, reputacji (4,7%), brak relacji partnerskich, instru-

³⁸ Tamże.

³⁹ Główny Urząd Statystyczny, *Współpraca...*, s. 3.

⁴⁰ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja...*, s. 65.

⁴¹ Wyliczenia dokonano na podstawie informacji ze strony Otwarte Dane, Wykaz OPP, które w 2021 r. otrzymały 1% należnego podatku za 2020 r. <https://dane.gov.pl/pl/dataset/171/resource/33489,wyzkaz-opp-ktore-w-2021-r-otrzymay-1-naleznego-podatku-za-2020-r/table> (26.11.2021).

⁴² M. Kucz, *Niezdrowa dieta – źródła finansowania organizacji pozarządowych a uniezależnienie się od środków publicznych*, 2014, http://m.univ.rzeszow.pl/file/66602/temat_woj.kuj-pom._TLOK.pdf (26.11.2021).

⁴³ Wartości odnoszą się do ogółu organizacji deklarujących prowadzenie współpracy z danym partnerem. Badane podmioty mogły wskazać więcej niż jedną barierę współpracy.

mentalne traktowanie (4,0%) oraz złe, niejasne przepisy i procedury prawne (3,9%)⁴⁴.

W przypadku organizacji pozarządowych aż 36% opiera się wyłącznie na pracy społecznej, a jedynie 37% ma zespół stałych pracowników czy pracowniczek⁴⁵. Organizacje pozarządowe są otwarte na współpracę z osobami spoza organizacji – 63% z nich do swoich działań zaprasza wolontariuszy i wolontariuszki⁴⁶. W przypadku trzeciego sektora kapitał ludzki nabiera szczególnego znaczenia. Zwłaszcza, że deklaracje organizacji wskazują, że aż 68% z nich zmagają się z brakiem osób gotowych do zaangażowania, a ponad połowa (52%) ma trudności w utrzymaniu personelu, wolontariuszy. W tej perspektywie warto wziąć pod uwagę, że organizacje mogą obawiać się współpracy z innymi podmiotami pozarządowymi, aby nie doszło do odpływu kadry czy osób działających wolontariacko do innego podmiotu.

Bardzo ciekawych wniosków dostarczają opracowane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor modele funkcjonowania organizacji. Aż 52% badanych organizacji ma elastyczne podejście do swojej misji lub jest gotowa ją zmienić, aby dostosować się do wymogów sponsorów – są to organizacje określane mianem zawodowców (21%), wśród których większość płaci za pracę, a niemal połowa ma stałych pracowników i pracowniczki; organizacje określane jako „przedsiębiorcze” (12%), które wyróżniają najwyższy przeciętny budżet i często płacą za pracę; organizacje „walczące o przetrwanie” (19%), które są w trudnej sytuacji finansowej, przeciętnie działają krócej niż pozostałe grupy, mają najniższe przychody i najrzadziej zatrudniają pracowników⁴⁷. Nie jest więc tak, że w konkurencji o środki swoją misję pod wymogi grantodawców zmieniają jedynie te organizacje, które można nazwać mianem najsłabszych. Takie podejście wyróżnia te z drugiego końca kontinuum, a więc najzasobniejsze, o silnej pozycji. Uwidacznia się w tym zakresie rozwarstwienie w ramach trzeciego sektora, gdyż „większe organizacje mogą aplikować o środki do większej liczby źródeł, przez co mają szersze możliwości doboru środków do swoich priorytetów, nie muszą więc robić wszystkiego, żeby tylko przetrwać”⁴⁸.

⁴⁴ Główny Urząd Statystyczny, *Współpraca...*, s. 4.

⁴⁵ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja...*, s. 30.

⁴⁶ Tamże, s. 26.

⁴⁷ Tamże, s. 57.

⁴⁸ A. Rymśza, *Eksperci o kondycji sektora pozarządowego w Polsce w latach 2004–2011*, «Trzeci Sektor» 2013, s. 12.

Podsumowanie

Silne społeczeństwo obywatelskie nie będzie możliwe bez zasobów kapitału społecznego i prężnie działających organizacji pozarządowych. Co więcej, to co udało się wypracować dotychczas, nie jest stanem danym raz na zawsze. Konieczne jest wzmacnianie struktur trzeciego sektora w Polsce i rozwijanie jego potencjału, aby mógł sprostać stojącym przed nim różnorodnym wyzwaniom. Jest to szczególnie istotne w kontekście problemów, z jakimi obecnie borykają się organizacje pozarządowe, związanych między innymi z nieustannym zabieganiem o fundusze, brakiem osób gotowych do zaangażowania czy trudnymi warunkami związanymi z prowadzeniem organizacji w czasie pandemii, co przełożyło się w opinii organizacji na zwiększenie liczby obowiązków i zadań (54%), utrudnienie w prowadzeniu działań ze względu na zdalną pracę zespołu (59%) czy obniżoną satysfakcję z pracy (43%)⁴⁹.

Jednym z kluczowych czynników wzmacniania potencjału trzeciego sektora staje się budowanie trwałej i efektywnej współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi. To właśnie współpraca pomiędzy NGO-sami, w długiej perspektywie może przynieść największe korzyści. Konkurencja jest zjawiskiem, które występuje i jest wpisane w działalność każdego sektora, również organizacji pozarządowych. Są widoczne pewne pozytywne aspekty konkurencji, jednak to współpraca jest wskazywana jako ta relacja, która w sposób najbardziej efektywny wzmocniłaby potencjał trzeciego sektora i zapewniła jego stabilny rozwój.

Faktem jest, że organizacje pozarządowe kontaktują się ze sobą, utrzymują relacje, podejmują współpracę czy kooperację, realizują wspólne projekty, jednak są to najczęściej działania okazjonalne i ograniczone przeważnie do realizacji danego przedsięwzięcia czy wywiązania się z partnerstwa w ramach projektu. Tylko nieliczne organizacje pozarządowe mają wokół siebie stałą grupę organizacji partnerskich.

Na coraz bardziej widoczną konkurencję pomiędzy organizacjami wpływ mają różne czynniki, związane jest to głównie z mechanizmami finansowania organizacji, walką o fundusze i małą dywersyfikacją źródeł finansowania. Zagadnienie wymuszanych partnerstw, pojawiające się w kontekście różnego rodzaju grantów, często przynosi skutek odwrotny od zamierzonego. W perspektywie długofalowej nie stanowi mechani-

⁴⁹ B. Charycka, M. Gumkowska, *Praca w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021*, Warszawa 2021, s. 6.

zmu, który pozytywnie wpływałby na relacje pomiędzy organizacjami czy zachęcał do kontynuowania współpracy.

Wskazuje się również na brak utrwalonych form współpracy, które przez organizacje mogłyby być adaptowane tak, aby przynosić korzyści każdej ze stron i być wskazywane jako dobre praktyki. Jest to też taka forma działania, którą organizacja musi podjąć dobrowolnie i z pełną świadomością, tak, aby w sposób jak najbardziej odpowiedni dopasowana była do jej sytuacji i celów. Kolejną z trudności jest znalezienie odpowiedniego i chętnego do takiej kooperacji partnera oraz duża nieufność wobec innych organizacji, zwłaszcza mało znanych lub nowo powstałych. Organizacje obawiają się utraty swojej reputacji i negatywnego wpływu na wizerunek, jaki może przynieść nieudana współpraca.

Konkurencja pomiędzy organizacjami występuje i będzie występować, kluczowe jest jednak, aby nie była to jedyna forma relacji pomiędzy organizacjami, która będzie miała destrukcyjny wpływ na ich funkcjonowanie. Istotne jest, aby pomimo tych zależności wzmacniać i promować partnerstwa oraz współpracę pomiędzy organizacjami.

Bibliografia

- Bejma A., *Pojęcie i klasyfikacja wolontariatu jako formy partycypacji społecznej*, «Studia Polityczne» 2010, vol. 18.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Motywy podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe*, «Trzeci Sektor» 2012, vol. 28.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie krakowskich stowarzyszeń*, Kraków 2006.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Kraków 2013.
- Carroll T.F., *Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development*, Hartford 1992.
- Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Warszawa 2019.
- Charycka B., Gumkowska M., *Praca w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021*, Warszawa 2021.
- Charycka B., Gumkowska M., Arczewska M., *ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej*, Warszawa 2020.
- Corry O., *Defining and Theorizing the Third Sector*, [w:] R. Taylor (red.), *Third Sector Research*, New York, Dordrecht, Heidelberg, London 2010.
- Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Warszawa 2010.
- Frączak P., *Wczoraj, dziś i jutro współpracy w trzecim sektorze*, «Trzeci Sektor» 2012, vol. 28.
- Gliński P., *O pewnych aspektach obywatelskości. Aktywność społeczna a integracja wspólnot obywatelskich*, [w:] H. Domański, A. Ostrowska, A. Rychard (red.), *Jak żyją Polacy*, Warszawa 2000.

- Golinowska S., *Funkcje oczekiwane i realizowane organizacji pozarządowych*, [w:] S. Golinowska, M. Boni (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Warszawa 2006.
- Hansmann H., *Economic Theories of Nonprofit Organization*, [w:] W.W. Powell (red.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, New Haven 1987.
- Helmig B., Thaler J., *Nonprofit Marketing*, [w:] R. Taylor, *Third Sector Research*, New York 2010.
- Kaim A., *Typologia relacji między organizacjami pozarządowymi w Polsce. Wnioski z badań pilotażowych*, [w:] M. Pawlak, Ł. Srokowski, *Pomiędzy i wewnątrz. Instytucje, organizacje i ich działania*, Warszawa 2014.
- Koch D.-J., *NGOs—Cooperation and Competition: An Experimental Gaming Approach*, «Simulation & Gaming» 2008, vol. 42 (6).
- Kucz M., *Niezdrowa dieta – źródła finansowania organizacji pozarządowych a uniezależnienie się od środków publicznych*, 2014, http://m.univ.rzeszow.pl/file/66602/temat_woj.kuj-pom._TLOK.pdf (26.11.2021).
- Murawska D., *Accountability w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych*, «Trzeci Sektor» 2020, vol. 49.
- Murawska D., *Rywalizacja w polu organizacji pozarządowych z perspektywy koncepcji kapitałów Pierre'a Bourdieu*, «Trzeci Sektor» 2019, vol. 45.
- Nałęcz S., *Organizacje społeczeństwa obywatelskiego w III RP*, [w:] I. Jackiewicz (red.), *Budowanie instytucji państwa 1989–2001. W poszukiwaniu modelu*, Warszawa 2003.
- Putnam R., *Demokracja w działaniu*, Warszawa 1995.
- Rymsza A., *Eksperti o kondycji sektora pozarządowego w Polsce w latach 2004–2011*, «Trzeci Sektor» 2013, vol. 30.
- Sowa K.Z., *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*, Warszawa 1988.
- Wnuk-Lipiński E., *Socjologia życia publicznego*, Warszawa 2005.
- Załęski P., *Neoliberalizm i społeczeństwo obywatelskie*, Toruń 2012.