

## ORGANIZACJE POZARZĄDOWE W SEKTORZE KULTURY

### Specyfika zarządzania na przykładzie wybranych fundacji muzycznych

#### WSTĘP

Sektor organizacji pozarządowych to trzeci z głównych sektorów społeczno-gospodarczych. Obok organizacji publicznych oraz prywatnych stanowi przestrzeń powstawania i funkcjonowania zarówno inicjatyw nieformalnych, jak i sformalizowanych, działających na rzecz konkretnych grup społecznych (*Zarządzanie organizacjami...* 2016). Jest to miejsce podejmowania prób realizacji marzeń, rozwoju zawodowego oraz projektów, w których wypracowywanie zysku ekonomicznego nie stanowi głównego celu. Równocześnie sektor ten, choć otwarty na nowe pomysły oraz sposoby ich realizowania, boryka się z wieloma trudnościami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Specyfika organizacji pozarządowych sprawia, że zarządzanie nimi wymaga nieco odmiennego podejścia niż w wypadku podmiotów sektorów I lub II (zob. rozdziały 2 i 4).

Sformalizowana i zarejestrowana inicjatywa przyjmuje formę fundacji lub stowarzyszenia (zob. rozdział 2), i to na zarządzaniu tego typu organizacjami skupia się niniejszy rozdział. Należy równocześnie pamiętać, że obok nich znajduje się wiele nieformalnych grup, inicjatyw, projektów obywatelskich, których charakter zbliża je do organizacji pozarządowych. A ponieważ nie mają one sformalizowanej formuły, zarządzanie nimi odbywa się na jeszcze innych zasadach, toteż te przypadki nie są brane w niniejszym tekście pod uwagę.

Rozdział składa się z dwóch części: krótkiej charakterystyki sytuacji polskich organizacji pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów działających w obszarze kultury i sztuki, a następnie ze szczegółowej analizy wybranych kwestii dotyczących zarządzania nimi na podstawie studiów przypadku dwóch wybranych organizacji. Podstawą obydwu studiów przypadku były jakościowe wywiady pogłębione z założycielką Fundacji Promocji Kultury i Sztuki Ad Operam oraz jednym z założycieli i dwiema wolontariuszkami fundacji Krakowska Scena Muzyczna i metoda autoetnograficzna.

## NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA

**Misja organizacji:** precyzyjne wyrażenie dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji (Oblój 1999, s. 235).

**Wolontariusz:** osoba fizyczna, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje określone zadania na rzecz danej organizacji (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

**Kapitał społeczny:** ogół zasobów jednostki lub grupy społecznej, który wytwarza się dzięki sieci społecznej lub członkostwu w grupie.

**Zaufanie społeczne:** atrybut kultury danego społeczeństwa, który zakłada wzajemność i współpracę we wspólnych działaniach na poziomie jednostek, grup społecznych i organizacji (zob. Sztompka 2007).

**Zasada subsydiarności (pomocniczości):** zasada mówiąca o tym, że zadania, które mogą zostać zrealizowane na poziomie lokalnym, bliższym obywatelowi, przynależą do struktur niższego rzędu (np. samorządów), struktury państwowe zaś realizują zadania, które efektywniej wypełnia się dzięki centralizacji. Subsydiarność legitymizuje powstawanie struktur pośrednich między obywatelem a państwem (Łuczka 2006).

## ZAGADNIENIA TEORETYCZNE

### Aspekty formalne

Zgodnie z ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie organizacje pozarządowe zdefiniowane są jako podmioty niebędące elementami sektora finansów publicznych, „lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi” (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r., art. 3 ust. 2 pkt 1), jak również niedziałające tylko w celu osiągnięcia zysku ekonomicznego. W Polsce organizacje III sektora przyjmują dwie podstawowe formy: fundacji i stowarzyszeń (zob. rozdział 2). Ich działalność regulowana jest przede wszystkim przez wspomnianą ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, jak i szczegółowe akty prawne: ustawę z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach oraz ustawę z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach.

W 2018 r. spośród 117 tys. zarejestrowanych stowarzyszeń i 26 tys. fundacji jako aktywne szacowano około 65% z nich. W dorocznej analizie sektora autorstwa Stowarzyszenia Klon/Jawor pod uwagę wzięto w przybliżeniu 80 tys. organizacji pozarządowych. Wśród nich NGO (*non-governmental organization*), działające w obszarze kultury i sztuki, znajdują się na drugim miejscu, zaraz za kategorią: sport, rekreacja, turystyka, hobby. To około 11 tys. organizacji (*Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2018... 2019*).

Zarządzanie w organizacjach pozarządowych pozostaje przestrzenią nieco nieoczywistą. Jak zwraca uwagę Ewa Bogacz-Wojtanowska, podczas zakładania NGO myśli się o jej celach oraz możliwościach, a nie o własnych umiejętnościach zarządczych (*Zarządzanie organizacjami... 2016*). Istnienie wielu różnych nurtów i modeli zarządzania, także w ramach organizacji III sektora, niesie ze sobą ryzyko różnego typu. Z jednej strony, zachwyt jedną koncepcją może

skutkować zbyt dużym naciskiem na dostosowanie organizacji do konkretnych narzędzi czy sposobów działania. Z drugiej strony, niezajomość narzędzi zarządczych znacząco utrudnia działalność zwłaszcza tam, gdzie wykracza ona poza towarzyskie spotkania przyjaciół i staje się sformalizowana. Coraz więcej działaczy zdaje sobie sprawę z konieczności, a przede wszystkim z użyteczności narzędzi, jakie daje dobrze przemyślane zarządzanie NGO. Jest ono zatem rozumiane jako: „świadome stosowanie różnych instrumentów profesjonalnego zarządzania, z uwzględnieniem realnych potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, i dostosowanie ich do fazy w cyklu życia organizacji” (Bogacz-Wojtanowska, Rymsza 2015, s. 6). Mowa zatem o takim dobraniu narzędzi i dostosowaniu ich do konkretnej organizacji, by umożliwić jej jak najefektywniejsze osiągnięcie celów.

## Finanse

Polska literatura przedmiotu w dziedzinie nauk o zarządzaniu opiera się m.in. na krytyce zjawiska projektyzacji, głównie w sferze kultury i nauki (Jałocha, Zawadzki 2015; Szreder 2016). Jednorazowe, ograniczone w czasie przedsięwzięcia traktuje się niekiedy jako remedium na wiele problemów społecznych i organizacyjnych, również w sektorze III (zob. rozdział 9). Sami artyści często są aktywnymi działaczami, którzy biorą sprawy w swoje ręce, wykazują inicjatywę związaną z zakładaniem organizacji i realizacją swoich pomysłów artystycznych oraz edukacyjnych. Jest to związane ze specyficznym charakterem pracy w kulturze: tu czasem trzeba wykazać się talentem w młodym wieku, mieć poczucie misji i świadomość niezbyt dobrej kondycji finansowej tego sektora, co pociąga za sobą konieczność „radzenia sobie” na projektowym rynku kulturalnym.

## Ludzie

Jednym z największych niematerialnych problemów, na jakie natrafiają organizacje pozarządowe, jest brak osób aktywnych lub ich wypalenie. Entuzjazm charakterystyczny dla początkowych faz działalności z czasem traci swój impet i nierzadko kończy się opuszczeniem NGO lub zminimalizowaniem zaangażowania. Związane jest to także z wcześniej wspomnianymi trudnościami finansowymi „organizacje borykają się z brakiem osób gotowych do zaangażowania (68%), utrzymaniem personelu (52%) i wypaleniem liderów (47%)” (*Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2018...2019*, s. 16). Nawet najlepiej zaplanowany i dofinansowany projekt czy ciągła działalność organizacji nie mają większych szans na osiągnięcie zamierzonego sukcesu, jeśli nie znajdą się osoby gotowe poświęcić swój czas, by realizować projekty. Zarazem zdarza się, że NGO nie ma większych problemów na płaszczyźnie działaczy, natomiast istnieją trudności z odbiorcami. Fundacje i stowarzyszenia z zasady powstają z inicjatywy osób aktywnych społecznie na rzecz znanej sobie grupy, społeczności. Niekiedy jednak, co wykazane zostanie także w dalszej analizie, powstają poważne problemy z dotarciem i efektywną komunikacją między organizacją a jej docelowymi odbiorcami. Wynika to – podobnie jak w wypadku fluktuacji składu wolontariackiego – zarówno z osobistych animozji między konkretnymi osobami, jak i nieumiejętnej komunikacji misji oraz celów działania przez samą organizację.

Organizacje pozarządowe są utrzymywane głównie przez swoich grantodawców, dlatego podejście projektowe ma duży wpływ na myślenie o odbiorcach organizowanych wydarzeń. Projekty, definiowane jako odpowiedź na konkretną potrzebę odbiorcy lub rozwiązanie problemu, powinny być uzasadnione ze społecznego punktu widzenia, którego rezultatem jest określony produkt (Jałocha 2014). Osią działalności organizacji pozarządowych w ich przedsięwzięciach projektowych powinno być zatem spełnianie wymagań i potrzeb odbiorców lub identyfikowanie i rozwiązywanie ich problemów. Czy tak jest w istocie?

Dzięki analizie dokumentów projektowych można uchwycić, jaki produkt kryje się za projektami kulturalnymi i kto ma go „kupować”. Można również dzięki niej wywnioskować, że treść regulaminów konkursowych i sposób ich oceniania mają wpływ na podejście do odbiorcy w działaniach projektowych, to te działania są bowiem podstawą funkcjonowania wielu organizacji III sektora. W regulaminach konkursów wojewódzkich i miejskich przedstawia się jako priorytet rozszerzenie dostępu do kultury, najlepiej nieodpłatne. Zawężenie grupy wiekowej, skierowanie swojej oferty do przedstawicieli konkretnych zawodów lub mniejszości pozostaje bez większego wpływu na ocenę. Zgodnie z instrukcjami czy wzorami dokumentacji projektowej analiza i opis konkretnej grupy docelowej stanowią niewielką część wniosku. Takie kształtowanie dokumentacji projektowej przesuwają środek ciężkości na formalne aspekty, takie jak rozbudowany kosztorys czy harmonogram, i pogłębia różnice między NGO z szerokim know-how a nowo powstałymi organizacjami, których motorem napędowym jest często tylko entuzjazm czy chęć spełnienia potrzeb wybranej grupy społecznej.

Tymczasem odbiorcy, jako jedni z kluczowych interesariuszy, wywierają wpływ na osiągnięcie celów przez organizację. Odbiorcy czerpią z kultury osobiste korzyści, ale też przyczyniają się do jej zachowania i rozwoju. Jednostka może pełnić różne role społeczne, będąc równocześnie odbiorcą wydarzenia kulturalnego i działaczem w lokalnej fundacji albo urzędnikiem w ratuszu zajmującym się tworzeniem polityki kulturalnej. Grantodawcy również jako interesariusze dystrybuują środki finansowe, gdyż widzą w kulturze szansę na rozwój społeczności pod względem ekonomicznym, społecznym i kulturowym (Góral 2014). Stąd działania związane z kulturą powinny być pomyślane jako komunikacja nie dwustronna, ale wielostronna.

## Wizerunek

Sektor III jest miejscem o wysokim potencjalnie tworzenia i transmisji kapitału społecznego. Według Pierre'a Bourdieu właściwością takiego kapitału jest nie tylko rozległość, ale też jakość kontaktów, nie tylko ich posiadanie, ale też świadome posługiwanie się nimi, aby dostęp do zasobów ekonomicznych i kulturowych poprzez sieć społeczną jednostki był ułatwiony (Mikiewicz 2014). Robert Putnam ściśle wiąże występowanie kapitału społecznego z zaufaniem i wzajemnością (Putnam 1995). Analizując funkcjonowanie administracji samorządowej we Włoszech, wykazuje on, że na skuteczność działań tzw. rządów regionalnych ma wpływ tradycja zaangażowania obywatelskiego, a nie bogactwo czy stabilność (Putnam 1995). Warto zaznaczyć że historia polskiej państwowości wpłynęła negatywnie na postrzeganie III sektora, który w pewnych okresach nie miał społecznej legitymizacji (Ilczuk 2012).

Zaufanie, kiedy staje się doświadczeniem ogólnospołecznym, stanowi podstawę działań przynoszących wspólnocie wymierne korzyści (Masłyk 2012). Piotr Sztompka, tworząc teorię zaufania, zestawiał przeciwstawnie pojęcia **kultury nieufności**, która każe jednostkom

zachowywać ostrożność, powstrzymywać się od interakcji potencjalnie szkodliwych, oraz **kultury zaufania**, która wpływa na rozwój współpracy, aktywizmu i innowacyjnego myślenia, wykorzystując potencjał zbiorowości. Każde działanie ludzkie jest zorientowane na potencjalny skutek, który wywoła, zaufanie zaś zwykle bywa obarczone ryzykiem (Sztompka 2007).

W Polsce III sektor wciąż boryka się z efektami braku zaufania społecznego oraz negatywnego wizerunku, który przyłgnał do niego z racji nierzadkich doniesień na temat skandali i wydawania publicznych pieniędzy na prywatne projekty (*Wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania* 2015). Społeczna polaryzacja znajduje swój wyraz także w stosunku do konkretnych fundacji lub stowarzyszeń, wśród których zdarzają się, rzecz jasna, organizacje wykorzystujące swój status niezgodnie z jego przeznaczeniem. Jednakże większość NGO ponosi tego konsekwencje i musi mierzyć się z nieufnością, próbując przywrócić zaufanie do swoich działań. W kulturze nierzadko zdarza się, że organizująca wydarzenia NGO jest praktycznie nieujawniana – wśród przykładów można znaleźć Fundację Independent, będącą formalnym organizatorem OFF Festival w Katowicach, o czym próżno szukać informacji – poza treścią regulaminów. Równocześnie więc z pewnym stopniem nieufności społecznej mówić można o nieumiejętnym komunikowaniu efektów swojej działalności przez organizacje. Wydaje się, że kwestia ta ma coraz mniejsze znaczenie, ponieważ NGO dostrzegły dość powszechnie konieczność efektywnej komunikacji, zwłaszcza za pomocą mediów społecznościowych (*Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2018...2019*).

„Gospodarka jest areną, na której rozgrywają się walki o zyskanie uznania” (Fukuyama 2003, s. 9). Uznanie i wizerunek organizacji są ważne zwłaszcza wówczas, gdy na rynku znajdują się podobne oferty. Tak dzieje się w przypadku III sektora w kulturze – mnogość wydarzeń kulturalnych, spektakli, koncertów oraz konieczność wyróżnienia się na tle innych powodują, że poddany nadmiarowi bodźców odbiorca bez odpowiedniego przygotowania traktuje ofertę kulturalną jako jednolitą masę, z której wybiera przypadkowo lub według kryteriów pozamerytorycznych. Stąd kluczowa w analizie wizerunku jest świadomość odbiorców i otoczenia oraz tego, jak organizacje są widziane przez swoich własnych członków.

## Współpraca

Ostatnim z omawianych tutaj aspektów związanych z zarządzaniem organizacjami pozarządowymi jest współpraca oraz konkurencja, zarówno między sektorami, jak i między NGO. „Współpraca ta może mieć różnorodny charakter – może polegać na realizacji wspólnych projektów, wsparciu finansowym czy też komunikacji i wzajemnej wymianie informacji” (*Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2018...2019*, s. 56). Podejmowana jest ona przede wszystkim na poziomie lokalnym, tj. między organizacjami wszystkich sektorów działającymi na tym samym, określonym terenie.

Trudności w zdobywaniu zewnętrznego dofinansowania niemalże automatycznie powodują, że NGO zarówno współpracują w celu zdobycia pieniędzy, składając wspólne wnioski, jak i konkurują o fundusze przyznawane z tej samej puli. Podobnie chęć współpracy w ramach samego III sektora deklarowana jest w obu przebadanych organizacjach, lecz już nie tak często przekłada się ona na praktykę. NGO w Polsce mierzą się na co dzień z deficytem zaufania społecznego. Unikanie długofalowej współpracy z innymi organizacjami może

wynikać z obawy przed utratą niezależności merytorycznej czy finansowej, przed zdradzeniem swoich „sekretów” albo ze strachu przed negatywnym wpływem partnera na funkcjonowanie organizacji.

## STUDIA PRZYPADKÓW

### Przedmiot badań

Organizacje pozarządowe wybrane do opisu sukcesów i porażek w niektórych aspektach zarządzania to dwie fundacje działające na terenie Krakowa w obszarze kultury, zajmujące się tworzeniem wydarzeń muzycznych oraz projektów o charakterze edukacyjnym.

Fundacja Promocji Kultury i Sztuki Ad Operam (dalej: Fundacja Ad Operam) powstała w 2015 r. w Krakowie. Jej głównym celem jest wspieranie młodych artystów w rozwoju kariery przez umożliwienie im prezentacji scenicznych na wysokim poziomie artystycznym i poprawa dostępu do wydarzeń artystycznych. Podopiecznymi Fundacji są głównie absolwenci krakowskiej Akademii Muzycznej, którzy dzięki organizowanym koncertom mają okazję pokazać się szerszej publiczności i rozwijać artystyczne umiejętności w zakresie wykonawstwa muzyki klasycznej. Fundacja Ad Operam obejmuje stałą opieką orkiestrę barokową Cornu Copiae, zespół wokalny Ad Operam, kilkoro solistów: wokalistów i instrumentalistów.

Fundacja Krakowska Scena Muzyczna (KSM) powstała jako wsparcie dla lokalnego środowiska muzycznego, jak również dla jego konsolidacji oraz promocji jego twórczości. Jej sztandarowym projektem jest festiwal, a obecnie również całoroczny cykl warsztatów prowadzonych pod marką *Tak Brzmi Miasto*. Fundacja zajmuje się więc przede wszystkim edukacją oraz wymianą doświadczeń między muzykami, jak również promocją artystów lokalnych i współpracą w ramach środowiska muzycznego.

Wymienione NGO posłużą za ilustracje dobrych i złych praktyk w sferze zarządzania w organizacjach III sektora w Polsce, w aspektach: finansów, ludzi, wizerunku oraz współpracy/konkurencji. Metodologiczną podstawą omawianych przypadków są jakościowe wywiady pogłębione z założycielami fundacji. Główne cele badawcze przeprowadzonych rozmów były inne, choć dotyczyły one analizowanych aspektów, przede wszystkim zasobów ludzkich i finansowych organizacji. Możliwości, jakie daje metodologia jakościowa, pozwoliły na wyodrębnienie wątków pobocznych i dodatkowych z materiału badawczego oraz jego ponowną analizę. W przypadku Fundacji Ad Operam wywiad był efektem niewielkiego etnograficznego projektu i dotyczył teoretycznych i praktycznych aspektów pozyskiwania odbiorców w projektach grantowych. Pozwoliło to zidentyfikować problemy i braki Fundacji oraz wyzwania dla niej, również w zakresie zewnętrznego finansowania, wizerunku, kompetencji i zasobów ludzkich.

W przypadku fundacji Krakowska Scena Muzyczna podstawowym materiałem badawczym były informacje zebrane za pomocą wywiadów pogłębionych z członkami zarządu (przede wszystkim z prezesem), jak również z dwoma byłymi wolontariuszami organizacji. Oprócz tego zastosowana została metoda autoetnografii, gdyż autorka sama jest byłą wolontariuszką fundacji, tym samym wykorzystana została wiedza pozyskiwana w sposób bezpośredni w trakcie działalności wewnątrz organizacji. Dzięki temu możliwe było dotarcie do materiału badawczego niedostępnego dla osoby postronnej.

## WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA NGO

## Finanse

Formalizacja działalności przez powołanie fundacji czy stowarzyszenia nierzadko motywowana jest względami finansowymi. Przedstawiciele fundacji Krakowska Scena Muzyczna wprost przyznali, że jednym z głównych powodów zarejestrowania ich NGO była możliwość ubiegania się o dofinansowania zewnętrzne. KSM przez lata konsekwentnie ubiegała się o różnego typu granty, zarówno na poziomie ogólnopolskim, jak i regionalnym, niekiedy także międzynarodowym. Z czasem, z racji doświadczenia, członkowie zarządu wyspecjalizowali się w wypełnianiu odpowiednich wniosków – sami nauczyli się wybierać konkretne programy z dużej ich puli przeznaczonej dla organizacji III sektora. Niektóre NGO są w stanie na tyle często i intensywnie zdobywać dofinansowanie, że z serii projektów tworzy się plan działalności, jednak niepewność, czy uda się zdobyć kolejne fundusze, i trudności związane z ich pozyskaniem wprowadzają dużą dozę niestabilności w długofalowej działalności organizacji.

W przypadku Fundacji Ad Operam pieniądze uzyskane z konkursów grantowych to „być albo nie być”. Założyciele Fundacji mają świadomość, że obecnie muzyka klasyczna bez finansowania zewnętrznego jest nierentowna, gdyż aby wykonywać dzieła wokalnie-instrumentalne, należy zaangażować wielu artystów. Mają wątpliwości, czy gdyby nie istniało publiczne finansowanie poprzez wnioski, to sponsorzy byłiby tak chętni na wsparcie koncertów muzyki poważnej. Według założycielki Fundacji wynika to choćby z sukcesywnego wycofywania edukacji muzycznej ze szkół. W związku z tym bazowanie w budżecie organizacji na zysku z biletów wstępu jest według niej naiwne, to „jak liczyć na cud”.

Kolejnym problemem związanym z ograniczonymi środkami finansowymi jest dostosowywanie swoich projektów do wymagań grantodawców lub wręcz wymyślanie ich wyłącznie na potrzeby konkretnego konkursu. W wypadku KSM na niektóre inicjatywy o stosunkowo niedużej skali oddziaływania pozyskano środki dlatego, że przeznaczono je właśnie na takie wydarzenia. Członkowie fundacji nie planowali organizacji tego konkretnego projektu, ale wpisywał się on w ogólne założenia działalności i możliwe było zdobycie funduszy na takie przedsięwzięcie. Przedstawiciele Fundacji Ad Operam zwracają uwagę na to, że niejednokrotnie trudno się zorientować, czy konkurs grantowy ma na celu dotarcie do konkretnej grupy docelowej. Zaobserwowali, że kierowanie oferty do ludzi młodych jest pożądane ze względu na jej dodatkowy walor – aspekt edukacyjny, na co wskazują ich doświadczenia (projekty takie były lepiej oceniane), stąd też działalność edukacyjna od jakiegoś czasu jest stałym elementem towarzyszącym ich działalności.

Tego typu okoliczności wymagają, po pierwsze, dużej elastyczności w zarządzaniu finansami organizacji III sektora, po drugie, utrudniają długofalowe planowanie, po trzecie wreszcie – rzadko pozwalają na stałe zatrudnienie pracowników, przez co pojawiają się kłopoty z zespołem. Rozwiązaniem wydaje się wyodrębnienie zespołu lub osoby, której zadaniem w NGO byłoby pozyskiwanie dotacji. Należałoby unikać sytuacji, w której odpowiedzialność za tę sferę działalności jest rozproszona lub za każdym razem ktoś inny się tym zajmuje. Wyspecjalizowanie jednej osoby lub grupy w składaniu wniosków podnosi szanse na ich pozytywne rozpatrzenie, a także poprzez jasne określenie ról organizacyjnych ułatwia wewnętrzne funkcjonowanie podmiotu.

## Ludzie

W większości aktywnych organizacji pozarządowych w Polsce działa grupa wolontariuszy (osób niewynagradzanych finansowo). Obserwuje się deficyt osób gotowych pracować bezinteresownie w długim okresie, dlatego utrzymanie ich w zespole wymaga dużego wysiłku (*Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2018...2019*). Na możliwość działania w ramach NGO wpływa wiele czynników, z których jednymi z najważniejszych są czas oraz pieniądze. Te ostatnie wciąż trafiają do organizacji zbyt rzadko i nieregularnie. W obszarze kultury i sztuki funkcjonuje rzesza niedużych, lokalnych organizacji, które zostały powołane z chęci podjęcia konkretnej inicjatywy i działają dzięki energii oraz zaangażowaniu swoich członków. Jest to jednak zwykle praca dodatkowa i często nieodpłatna, a tym samym wymaga ona umiejętnego zarządzania czasem, godzenia jej z innymi aktywnościami zawodowymi, z czego rozpoczynający aktywność w danej NGO z reguły zdają sobie sprawę, lecz często w niewystarczającym stopniu.

Krakowska Scena Muzyczna cieszyła się przez lata sporym zainteresowaniem osób w różny sposób związanych ze środowiskiem muzycznym i/lub pozostających w przyjacielskich relacjach z działaczami. Istniał jednak ogromny problem z ich dłuższym utrzymaniem w zespole. Wewnętrzna kultura organizacyjna była specyficzna – począwszy od charakterystycznych żartów i docinków wśród dobrze znających się wolontariuszy, a skończywszy na dawaniu nowym członkom całkowicie wolnej ręki. Jednych przyciągało to, że mają wolny wybór i całkowitą kontrolę nad tym, co będą robić przy wsparciu pozostałych członków. Inni nie potrafili bądź nie byli gotowi podjąć samodzielnej inicjatywy i mieli poczucie, że są pozostawieni sami sobie. Brakowało tam więc pewnych mechanizmów wdrażających nowych członków w istniejące struktury oraz kulturę organizacyjną. Drugi problem KSM dotyczący aspektu ludzkiego był związany z brakiem czasu oraz nakładaniem się relacji osobistych na stosunki wewnątrz organizacji. Brak wynagrodzenia za pracę powodował konieczność działania na rzecz NGO jedynie w ramach czasu wolnego, którego nierzadko było zbyt mało, by zadanie wykonać dobrze, a przy tym terminowo.

Z podobnymi problemami boryka się Fundacja Ad Operam. Brak czasu i niedostatki kompetencyjne członków Fundacji wynikały w głównej mierze ze względów finansowych, nie byli oni w stanie zatrudnić kolejnej osoby, która miałaby umiejętności istotne z ich punktu widzenia i mogłaby te luki kompetencyjne wypełnić. Brak środków na zatrudnienie profesjonalisty, który w sposób efektywny tworzyłby wnioski grantowe czy podejmował szeroko zakrojone akcje promocyjne koncertów, spowodował, że promocja odbywała się tylko na małą skalę – w internecie. Dopiero po uzyskaniu dużego grantu z Urzędu Miasta Krakowa Fundacja mogła rozwinąć skrzydła w tym aspekcie i zorganizować profesjonalną kampanię, która przyniosła sukces frekwencyjny.

Jak już wspomniano, bardzo ważną grupą interesariuszy dla organizacji III sektora są ich odbiorcy. Grupa docelowa organizowanych przez nie wydarzeń jest określona przez zidentyfikowaną potrzebę oraz wymagania konkursów grantowych. Według Fundacji Ad Operam istnieje rozbieżność między szczegółowymi regulaminami konkursów na poziomie ministerialnym i lokalnym (tu szczegółowa analiza odbiorców nie jest aż tak istotna). Przedstawicielom Fundacji najbardziej zależy na dotarciu do osób w wieku szkolnym, na przekór zauważonej przez nich tendencji: awersji do muzyki klasycznej, która kojarzy się



z czymś nudnym. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być niewiedza, a nie rzeczywisty gust. Zauważyli też, że ich stałą publiczność stanowią uczniowie szkół muzycznych oraz młode osoby związane z wykonawcami. Założyciele Fundacji stawiają pesymistyczną diagnozę, że bez dokonania zmian w edukacji i promocji muzyki klasycznej zainteresowanie nią wymrze wraz z pokoleniem obecnych dorosłych i seniorów, stąd też Fundacja ma szczególne poczucie misji. Z tego względu każdy organizowany przez nią koncert ma walor edukacyjny, a wiedza o muzyce, kompozytorach i okolicznościach powstawania utworów jest podana w sposób przystępny, dzięki czemu muzyka staje się zrozumiała nie tylko dla młodzieży, lecz także dla innych grup wiekowych. Warto więc nadmienić, że wprawdzie zjawiska makrospołeczne mają duży wpływ na kształtowanie grupy docelowej organizacji, ale w skali lokalnej działania stowarzyszeń i fundacji mogą kształtować gusta odbiorców i ich wybory kulturalne.

Część trudności związanych z pozyskaniem przez Fundację zespołu oraz utrzymaniem go można rozwiązać za pomocą dobrze zaprojektowanego procesu rekrutacji. Nie jest konieczne przeprowadzanie formalnych rozmów czy naboru, ale organizacja powinna mieć wypracowane mechanizmy dotyczące wdrażania nowych osób w wewnętrzne struktury oraz kulturę organizacyjną. Ważne jest także, aby na etapie rekrutacji poznać umiejętności oraz zainteresowania danego wolontariusza, tak by móc przydzielić mu odpowiedni zakres obowiązków. Warto także zidentyfikować motywację przyjmowanych osób – niektórym wystarczy, że będą otrzymywać wsparcie dla wypracowanych samodzielnie inicjatyw, ale innymi trzeba na początku pokierować i wskazać im konkretne zadania. W miarę możliwości dobrze jest indywidualnie dopasować trudność działania do możliwości danej osoby, tak aby stanowiło ono zachęcające wyzwanie, a nie przytłaczający obowiązek. Skutecznie przeprowadzona integracja oraz otwartość wszystkich członków zespołu gotowych do pomocy i konsultacji są niekiedy decydującymi czynnikami skłaniającymi do podejmowania aktywności lub rezygnacji z niej w danej NGO.

## Wizerunek

Ważnym elementem formowania organizacji pozarządowej, nierzadko pomijanym lub nieuświadamianym, jest określenie jej misji. Każda NGO stawia sobie jakieś cele, misja jednakże to nie to samo co cel. W obliczu spraw, które na co dzień sprawiają problemy, takie jak trudności z utrzymaniem zespołu czy pozyskaniem pieniędzy, stworzenie dobrej misji nie wydaje się priorytetem. Tymczasem jej właściwe sformułowanie na samym początku może ułatwić wiele w dalszej działalności.

Misja według Janusza Fudalińskiego ma dwa aspekty. Stoi ona na granicy między środowiskiem wewnętrznym organizacji (zespołem tworzących ją osób) a otoczeniem zewnętrznym (wszelkimi interesariuszami). Dzięki temu wspomaga utrzymanie określonej kultury organizacyjnej, rozumianej jako system niepisanych wartości, norm i zasad charakterystycznych dla danej organizacji, tworzących klimat wewnętrzny oraz wspólnych zarówno dla obecnych, jak i nowych działaczy (Sułkowski 2012). Karl Weick wskazuje, że jednym z najważniejszych zadań misji jest takie ukierunkowanie działaczy, by poradzili sobie w plątaninie wieloznaczności oraz wielości wyborów podczas podejmowania decyzji (Weick 2016).

Ma ona też spore znaczenie w kontaktach ze środowiskiem dla organizacji zewnętrznym, gdzie powinna „wspierać pozytywny wizerunek organizacji w oczach jej interesariuszy”

(Fudaliński 2013, s. 114). NGO, która jasno przedstawia poprzez swoje decyzje oraz działania własne priorytety i wartości, jest w stanie łatwiej wywrzeć pozytywne wrażenie oraz zdobyć przychyłność interesariuszy. W początkowej fazie działalności KSM były z tym kłopoty, które wywołały niechęć części lokalnego środowiska muzycznego. W wypadku KSM pewien charakterystyczny dla tej fazy rozwoju organizacji pośpiech i chaos skutkowało napięciami oraz antagonizmami, nad których usunięciem organizacja pracowała potem dłuższy czas. W większości przypadków udało się naprawić te relacje i wypracować taki wizerunek fundacji, który korzystnie wpływa na jej odbiór przez zewnętrznych obserwatorów. Wymaga to jednak długotrwałej pracy i zmagania się zarówno z niewiedzą, jak i stereotypami na temat organizacji pozarządowych.

Raport Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2015 r. wskazywał, że 44% ankietowanych Polaków uważało, że organizacje III sektora marnują pieniądze, które otrzymują, a przy tym zdecydowanie powinny oferować swoje usługi czy produkty za darmo (*Wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania* 2015). Głównym źródłem wiedzy Polaków o III sektorze były media, a zatem kluczowa od lat jest umiejętna komunikacja za ich pośrednictwem. Coraz więcej NGO zdaje sobie z tego sprawę, inwestując zasoby w podniesienie kwalifikacji oraz zaangażowanie odpowiednio wykwalifikowanych w tym zakresie osób. Jednak jeśli przekaz zewnętrzny nie będzie zgadzał się z wewnętrzną kulturą organizacyjną, napięcia te prędzej czy później spowodują szkody, także wizerunkowe, które dość trudno naprawić.

Organizacje III sektora (podobnie jak inne typy organizacji) są w stanie kształtować swój wizerunek wśród grupy odbiorców tak, aby kojarzyły się one z wybranym zestawem wartości. Fundacja Ad Operam oparła budowanie swojej marki na jednym, ciągle rozwijanym projekcie, pomysłu, który pojawił się ponad dwa lata temu. Jest to cykl koncertów pod nazwą *Barokowa podróż*, wykonywanych przez orkiestrę Cornu Copiae. Projekt ma na celu wypromowanie młodych instrumentalistów, prezentację różnorodności muzyki barokowej oraz edukację odbiorców w zakresie używanych instrumentów, biografii kompozytorów, życia dworu w okresie baroku i panujących wówczas obyczajów. Rozwój tego pomysłu był możliwy dzięki zewnętrznemu finansowaniu i spowodował, że projekty Fundacji są już w pewnych kręgach rozpoznawalne. Pozyskała ona stałych słuchaczy, którzy pojawiają się na każdym wydarzeniu (również na tych spoza cyklu). Niejednokrotnie dzielą się oni swoimi wrażeniami bezpośrednio po koncercie, piszą recenzje, które przesyłają e-mailowo, i dopytują o kolejne wydarzenia. Początkowo założyciele Fundacji nie zamierzali organizować cyklu koncertów, ale duże zainteresowanie słuchaczy i dynamiczny rozwój orkiestry spowodowały, że Fundacja Ad Operam z *Barokowej podróży* uczyniła swój sztandarowy produkt.

## Współpraca

Badania przeprowadzone wśród wolontariuszy, a przede wszystkim założycieli organizacji pozarządowych wskazują na istniejące w sektorze napięcie między współpracą a konkurencją. Jak już wspomniano, na obydwu zjawiska wpływa w dużej mierze sytuacja finansowa podmiotów III sektora. Dotyczą one różnego typu kontaktów – zarówno między fundacjami i stowarzyszeniami, jak i organami administracji publicznej, lokalną społecznością, prywatnymi firmami, sponsorami, darczyńcami, patronami medialnymi.

W kulturze istnieje dużo rozdrobnionych NGO, których kompetencje i cele nierzadko się na siebie nakładają, wywołując różne reakcje w zależności od subiektywnej oceny sytuacji poszczególnych działaczy. Nawiązywanie kontaktów zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym staje się jednym z kluczowych elementów prowadzenia organizacji pozarządowej, która z racji swojego nastawienia na choćby tylko niewielkie środowisko nie może sobie pozwolić na zamknięcie się na świat zewnętrzny. Bez względu na skalę działalności fundacji czy stowarzyszenia jednym z ważniejszych zadań stawianych przed osobami zarządzającymi jest umiejętne dobieranie partnerów oraz poszukiwanie możliwości współpracy na różnych polach działalności – jak wskazuje prezes KSM: „przekroczenie granicy konkurencji na rzecz kooperacji”.

Fundacja Ad Operam w ciągu kilku lat działalności opartej wyłącznie na projektach zwracała szczególną uwagę na kontakt z mediami oraz pozyskiwanie patronów medialnych, aby skutecznie promować swoje wydarzenia. Obecnie ma ona grono stałych patronów medialnych, w tym stację RMF Classic, która niejednokrotnie poleca na swojej antenie koncerty organizowane przez Fundację. Nie oznacza to jednak, że kontakt z mediami był bezproblemowy. Same początki działalności wiązały się z koniecznością umieszczania bezpłatnych informacji w mediach, głównie na portalach internetowych. Takich, które informują o wydarzeniach kulturalnych w Krakowie jest wiele, natomiast zdarzały się sytuacje, kiedy Fundacja musiała upominać się o odpowiedź, a opublikowanie informacji nie dawało gwarancji, że liczba odsłon portalu wpłynie na frekwencję podczas promowanego koncertu.

Kolejnym aspektem, w którym założyciele Fundacji Ad Operam zauważyli duże braki, jest współpraca z grantodawcą już po uzyskaniu dofinansowania. Gwarantowana opieka ze strony urzędników opiera się głównie na dwóch spotkaniach. Pierwsze ma na celu podpisanie umowy, a drugie – złożenie sprawozdania i dokumentacji finansowej. Wnioskodawca umieszcza informacje o wydarzeniu na stronach internetowych, jednak nie stanowi to żadnej ustrukturyzowanej i przejrzystej dla odbiorcy bazy. W dodatku, na co zwracają uwagę przedstawiciele Fundacji, informacje od urzędu są dostępne właściwie tylko w internecie, co mocno ogranicza do nich dostęp osobom starszym. Jako dobrą praktykę wskazują oni bazę wydarzeń Kultura Dostępna, powstałą jako efekt konkursu grantowego Narodowego Centrum Kultury. Informację o koncercie czy spektaklu może opublikować każdy, jeśli wydarzenie spełnia warunek cenowy (cena wstępu nie przekracza 20 zł), a sam serwis jest przyjazny dla użytkownika (np. przez możliwość filtrowania). Założycielka Fundacji uważa, że stworzenie takiej bazy dla Krakowa i Małopolski o podobnym layoutie, która obejmowałaby wydarzenia dotowane z publicznych środków, ułatwiłoby dostęp do kultury. Przy okazji pokazywałaby ona mieszkańcom, jak spożytkowane są ich pieniądze, gdyż ze względu na ograniczone informacje w tym zakresie najczęściej nie są tego świadomi.

KSM po latach prób stworzyła grono stale współpracujących z nią organizacji, także na poziomie międzynarodowym. Jest to przede wszystkim zasługa osób działających na stałe w zarządzie, które sukcesywnie nawiązywały różnego typu kontakty, umożliwiające potem pozytywne rozpatrzenie prośby, np. o poprowadzenie warsztatów w ramach konferencji *Tak Brzmi Miasto*. Trudno jednak mówić o współpracy na poziomie lokalnym w ramach

III sektora, która ograniczała się raczej do okazjonalnych i sporadycznych projektów z racji rozbieżności celów poszczególnych NGO lub braku możliwości współpracy w danym momencie. Obydwie analizowane organizacje deklarują chęć podejmowania takiej kooperacji – na drodze stają jednak często bardzo prozaiczne problemy, jak brak czasu czy osób mogących konsekwentnie poprowadzić dany projekt.

## PODSUMOWANIE

„Gmina mimo wspólnotowej frazeologii władz lokalnych jest też biurokracją, tyle że lokalną i bardziej zbliżoną do problemów lokalnych” (Toczyński 1996). Witold Toczyński wskazuje na to, że jednym z powodów rozwoju organizacji III sektora jest właśnie słabość i niewydolność organizacji publicznych, w tym samorządu (Toczyński 1996). Zasada pomocniczości podkreśla prawo jednostki do samostanowienia i oddolnego działania na rzecz jej najbliższego otoczenia (Pius XI 1931). Obejmuje nie tylko stosunki obywatel – samorząd – państwo, lecz także struktury średniego rzędu, inicjatywy obywatelskie, jakimi są nieformalne grupy, stowarzyszenia i fundacje. Można zatem uznać, że także na polu kultury organizacje III sektora spełniają funkcję pomocniczą. Często nie są one niezależne, gdyż korzystają z zewnętrznego finansowania pochodzącego z samorządu lokalnego, środków budżetu państwa i Unii Europejskiej. Natomiast z powodzeniem uzupełniają ofertę kulturalną na rynku lokalnym i spełniają zadania edukacyjne bez udziału struktur wyższego rzędu. Państwo interweniuje tutaj głównie w aspekcie finansowym, a więc rozwiązuje problem, z którym organizacje niższego szczebla nie mogą sobie samodzielnie poradzić.

Można odnieść wrażenie, że największą bolączką organizacji pozarządowych są ograniczone środki finansowe. To ich niedobór powoduje brak możliwości zatrudniania czy szkolenia członków, co powoduje na początkowym etapie zakładania i rozwoju organizacji podejmowanie działań w sposób półamatorski i często intuicyjny. Odgórna redystrybucja środków napędza konkurencję między różnymi NGO, zamiast zachęcać do współpracy. System wzmacniający uzależnienie się organizacji III sektora od konkursów grantowych powoduje konieczność dostosowania programu i grupy docelowej proponowanych wydarzeń do wymagań regulaminu oraz pogłębia różnice między organizacjami sprawnie pozyskującymi środki a tymi, których członkom brak takich umiejętności.

Sektor pozarządowy pozostaje jednak przede wszystkim przestrzenią organizacji z założeniami nienastawionych jedynie na zysk ekonomiczny, lecz raczej na rozwój kapitału społecznego, edukację czy wzajemną pomoc. Tym samym narzędzia z zakresu zarządzania, które mogą wspomóc ich działalność, w dużej mierze skupiają się na ludziach i wspieraniu ich rozwoju oraz aktywności w ramach organizacji. Jej prawidłowo funkcjonujące wnętrze jest w stanie przekazać równie dobry komunikat do otoczenia zewnętrznego, wywołując pozytywne reakcje. Każda organizacja pozarządowa wymaga indywidualnego dostosowania narzędzi do jej charakteru, etapu rozwoju oraz posiadanych zasobów. Nie ulega jednak wątpliwości, że wzięcie ich pod uwagę już na etapie formowania się zespołu, a także zwrócenie uwagi na regularne podnoszenie kompetencji członków organizacji pozwala na uniknięcie wielu trudności oraz błędów w dalszym toku funkcjonowania.

## PYTANIA

1. Jaki wpływ na funkcjonowanie organizacji pozarządowych ma finansowanie przez konkursy grantowe?
2. Jakie problemy wynikają z nieodpłatnej pracy założycieli organizacji pozarządowych i wolontariuszy?
3. Jakie relacje zachodzą między organizacjami pozarządowymi a ich odbiorcami? Przez co są one kształtowane?

## BIBLIOGRAFIA

- Bogacz-Wojtanowska E., Rymśza M. (2015), *Między wiedzą „ezoteryczną” a pozarządowym menedżerystwem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non profit*, „Trzeci Sektor”, nr 36, s. 4–13.
- Fudaliński J. (2013), *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Fukuyama F. (2003), *Kapitał społeczny*, [w:] *Kultura ma znaczenie*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Zysk i S-ka, Kraków, s. 169–187.
- Góral A. (2014), *Dziedzictwo kulturowe jako zasób wspólny. Rola współpracy między interesariuszami w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 15(3).
- Ilczuk D. (2012), *Ekonomia kultury*, WN PWN, Warszawa.
- Jałocha B. (2014), *Zarządzanie portfelem projektów. Koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Jałocha B., Zawadzki M. (2015), *Projektacja uniwersytetu: podejście krytyczne*, [w:] *Zarządzanie humanistyczne*, red. B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 231–252.
- Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2018* (2018), Stowarzyszenie Klon/Jawor, [online] <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-2018> (dostęp: 02.02.2020).
- Maśłyk T. (2012), *Kapitał społeczny w europejskich welfare state*, „Studia Humanistyczne AGH”, t. 11(3).
- Mikiewicz P. (2014), *Kapitał społeczny i edukacja*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław.
- Łuczka K. (2006), *Zasada pomocniczości jako fundament nowoczesnego państwa*, „Resovia Sacra”, nr 13.
- Obłój K. (1999), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pius XI (1931), *Quadragesimo Anno*, [online] [https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/pius\\_xi/encykliki/quadragesimo\\_anno\\_15051931.html](https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/pius_xi/encykliki/quadragesimo_anno_15051931.html) (dostęp: 2.02.2020).
- Putnam R. (1995), *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Szreder K. (2016), *ABC projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Bęc Zmiana, Warszawa.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Toczyński W. (1996), *Rola organizacji pozarządowych w odrodzeniu społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, red. J. Boczoń, M. Załuska, Interart, Warszawa.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2020 r. poz. 1057).
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. z 2018 r. poz. 1491 ze zm.).
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2019 r. poz. 713 ze zm.).

- Weick K. (2016), *Tworzenie sensu w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania* (2015), Stowarzyszenie Klon/Jawor, [online] [http://fakty.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/dokumenty\\_2014/raport\\_wizerunek.pdf](http://fakty.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/dokumenty_2014/raport_wizerunek.pdf) (dostęp: 30.01.2020).
- Zarządzanie organizacjami pozarządowymi* (2016), red. E. Bogacz-Wojtowska, S. Wrona, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, [online] <https://isp.uj.edu.pl/documents/2103800/7252370/Zar%C4%85dzanie+organizacjami+pozarz%C4%85dowymi/6b3a837e-fa19-49a5-840e-bc7e8d23b317> (dostęp: 2.02.2020).