



Kluczowe wątki publikacji pt „Druga twarz trzeciego sektora. Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami pozarządowymi” autorstwa Ewy Bogacz-Wojtanowskiej, wydanej przez Wydawnictwo Ekonomiczne (2024 r.)

Książka jest poświęcona kondycji trzeciego sektora z perspektywy krytycznych studiów nad zarządzaniem (których celem jest „odstąpienie reprodukowanych i represyjnych praktyk menedżerskich oraz poszukiwanie tych bardziej sprawiedliwych i zrównoważonych, jak również odstąpienie destrukcyjnych i niesprawiedliwych systemów społecznych i ekonomicznych, w których funkcjonują organizacje”) – ze świadomością, że przyjęta perspektywa niesie ze sobą rozmaite, wymienione w zakończeniu książki ograniczenia, w tym nadmierny nacisk na praktyki związane z władzą i ich dynamikę, nacisk na analizę tendencji elitarystycznych, skłonność do nadmiernych i częściowo nieuprawnionych uogólnień (w sytuacji znacznego faktycznego zróżnicowania sektora) czy koncentrację na wątkach teoretycznych i pomijanie praktycznych konsekwencji teorii. Niezależnie od sygnalizowanych ograniczeń, zaproponowana w książce perspektywa jest spójna, struktura tekstu logiczna, rozważania przekonujące i dobrze osadzone w literaturze, a poszczególne rozdziały mają znaczną wartość heurystyczną, tj. mogą być pomocne w generowaniu hipotez i pytań badawczych rozszerzających aktualnie dominujące lub popularne interpretacje trzeciego sektora w Polsce.

*

Książka wpisuje się w (niezbyt bogatą w rodzimej literaturze) tradycję krytycznego myślenia o trzecim sektorze. Warto wskazać w tym miejscu, że w podobnym duchu były utrzymane teksty zamieszczone choćby w numerze 5-6 (tom 446-447) czasopisma Polityka Społeczna z 2011 r., a wokół dysfunkcji trzeciego sektora toczyła się w 2010 r. ożywiona dyskusja sprowokowana tekstem Agnieszki Graff „Urzędasy, bez serc, bez ducha” (Gazeta Wyborcza z 6 stycznia 2010) i tezą o NGO-izacji społeczeństwa obywatelskiego. Książka E. Bogacz-Wojtanowskiej pokazuje, że tożsamościowe, organizacyjne i zarządcze problemy trzeciego sektora w Polsce nie tylko nadal są żywe, ale wręcz się pogłębiają.

*

Poszczególne rozdziały pracy adresują powiązane ze sobą, choć odrębne wymiary funkcjonowania trzeciego sektora: konteksty rozwoju, wewnętrzną strukturę i brak spójności powiązany z zacieraniem granic międzysektorowych, podstawowe funkcje sektora, nieprawidłowości zarządzania organizacjami pozarządowymi czy rozmaite paradoksy i napięcia pojawiające się w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych. Wewnętrzna spójność poszczególnych rozdziałów sprawia, że można je czytać jako odrębne całości. Rozumieniu tekstu sprzyjają liczne zestawienia, tabele i wyodrębnione w ramach przykłady.

*

Autorka omawia kwestie terminologiczne i problemy konstytutywne dla identyfikacji i rozumienia sektora organizacji pozarządowych. Detalicznie omówiona została taksonomia i nazewnictwo organizacji pozarządowych, z naciskiem na relacje międzysektorowe. Autorka zwraca uwagę na – jak pisze – bałkanizację terminologii, oddającej zróżnicowane uwarunkowania ideologiczne, historyczne i kulturowe, choć niekoniecznie trafnie – także w lokalnych, krajowych kontekstach – oddającej specyfikę i faktyczne funkcje sektora. Np. w Polsce dominuje termin „organizacja pozarządowa”, który wprawdzie dobrze oddaje europejską tradycję postrzegania organizacji jako odrębnych od państwa, jednak niekoniecznie jest trafny w tym względzie, że sektor swoją niezależność od państwa częściowo utracił.

*

Autorka wskazuje procesy i formy hybrydyzacji sektora, wskazując, że faktyczne funkcjonowanie organizacji coraz częściej wykracza poza przyjęte ramy definicyjne i granice między sektorem publicznym, biznesem i społeczeństwem obywatelskim. Proces hybrydyzacji prowadzi do kształtowania się nowych form organizacyjnych (GONGO, QUANGO, DONGO etc.) i rosnącego zróżnicowania sektora. W warunkach polskich rodzajem międzysektorowej hybrydy są przedsiębiorstwa społeczne, ZAZy, WTZy.

*

Równoległe do procesów hybrydyzacji następuje stabilizacja działania kluczowych form organizacyjnych – fundacje i stowarzyszenia stanowią trzon trzeciego sektora w Polsce.

*

Autorka prezentuje model Skelchera i Smitha (2015), który wyróżnia pięć form hybryd organizacyjnych: segmentowe, segregowane, asymilowane, mieszane i zablokowane. Zwraca też uwagę na powszechność i dynamiczny rozwój niesformalizowanej aktywności obywatelskiej – np. ruchów społecznych.

*

Realia ulegającego hybrydyzacji trzeciego sektora lepiej (niż używane dotąd terminy) oddawałby termin „organizacja społecznego celu”.

*

Autorka omawia „megatrendy” kształtujące realia i wpływające na funkcjonowanie organizacji społecznego celu i hybrydyzację organizacji pozarządowych. Do megatrendów zalicza 1) neoliberalizm, tj. ideologię absolutyzującą mechanizmy rynkowe i promującą indywidualną przedsiębiorczość i mechanizmy konkurencji; 2) neokolonializm związany z promocją / narzucaniem zachodnich wzorców i praktyk, co w gruncie rzeczy utrwala istniejące nierówności; 3) upodabnianie trzeciego sektora do biznesu przez komercjalizację, menedżeryzm i marketingizację zagrażające misji organizacji pozarządowych; 4) projektyzację jako dominująca formę funkcjonowania organizacji trzeciego sektora, wpływającą na mechanizmy zatrudnieniowe i mechanizmy i strukturę finansowania. Każdy z megatrendów ma charakter globalny, działając także w polskim kontekście. Np. praktyki neokolonialne skutkują – zdaniem Autorki – pogłębieniem podziałów na „stare” i „nowe” organizacje, pogłębiają ich zróżnicowanie terytorialne, sprzyjają promowaniu określonego stylu zarządzania i praktyk liderkich etc.

*

Autorka obszernie podsumowuje krytyczne argumenty ukierunkowane na tradycyjnie rozumiane funkcje sektora pozarządowego, wskazując mechanizmy generujące jego niewydolność, w tym słabości organizacyjne, partykularyzm, paternalizm organizacyjny, dryft misji i utratę wartości organizacyjnych, utratę legitymizacji, oderwanie od procesów budowania kapitału społecznego czy wręcz potencjał w kreowaniu tzw. negatywnego kapitału społecznego, niedemokratyczność zarządzania, ograniczenia funkcji rzeczniczej, governmentalizację czy vendorism – czyli zmianę celów organizacji w celu dostosowania się do wymogów finansowania publicznego.

*

W wyniku osłabienia funkcji tradycyjnie przypisywanych organizacjom pozarządowym wzmacniane są „antyfunkcje” sektora – NGO-izacja (polegająca m. in. na homogenizacji i selektywności tego, co mamy za aktywność obywatelską, delegitymizacji ruchów i działań mniejszościowych, dominacji dużych organizacji), filantropkapitalizm (narzucanie biznesowych praktyk i rutyn organizacyjnych, osłabienie społecznego wymiaru działania i kreowanie nowych wartości trzeciosektorowych, podważanie zbiorowych form rzecznictwa itp.)

*

Dysfunkcje sektora wiążą się z motywacjami zakładania organizacji; niezależnie od altruizmu, powstawanie organizacji motywowane bywa czynnikami egoistycznymi i wąsko rozumianym interesem założycieli. Z kolei problemy z misyjnością skutkują niewłaściwym doбором celów i działań, brakiem transparentności, serwilizmem i – bywa – rozmaitymi skandalami z udziałem organizacji. Autorka omawia także nieprawidłowości wynikające z akcentowania określonego typu przywództwa (używając tu określenia „przywództwo transformacyjne”) – „wodzostwo”. Ignorowanie problemu sukcesji w przypadku odejścia lidera, autokratyczność zarządzania powiązana z „syndromem założyciela”. Dysfunkcje przejawiają się w obszarze administrowania organizacjami, problemów z personelem i jego motywowaniem, prekaryzacji zatrudnienia i braków jasnych standardów jakości zatrudnienia, naciskach na intensyfikację pracy przejętych z sektora przedsiębiorstw.

*

Autorka wskazuje i omawia typy paradoksów związanych z zarządzaniem organizacjami (paradoks zależności od ścieżki, inercji organizacyjnej, paradoks lłkara, skali działania, opacznych efektów w odniesieniu do stygmatyzacji klientów i działania mechanizmu 1% itp.). Charakteryzuje też dwa podstawowe modele radzenia sobie z paradoksami organizacyjnymi – model dynamicznej równowagi zakładający, że menedżerowie mają możliwość dynamicznie równoważyć przeciwstawne tendencje generujące paradoks i posiadają umiejętności różnicowania (rozdzielania konkurencyjnych biegunów) i integracji (poszukiwania synergii i powiązań między sprzecznymi tendencjami w działaniu organizacji), oraz model równowagi dyssypatywnej zakładający ciągłą czujność i świadome interwencje w celu przywrócenia równowagi organizacyjnej. Omówienie obu modeli wydaje się jednak nadmiernie skrótowe i pozostawia pewien niedosyt – tym bardziej, że odpowiedni rozdział publikacji mógłby mieć wyraźną wartość aplikacyjną (niezależnie od heurystycznej, którą w książce należy ocenić wysoko).

Na potrzeby Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
opracował: dr Paweł Poławski