

CYKL 8

Pod lupą ngo.pl: Jacy jesteśmy? Kondycja III sektora



Spis treści

Pod lupą: Jacy jesteśmy? Kondycja III sektora – Julia Bednarek	3
Organizacje wagi piórkowej, średniej i ciężkiej – Marta Gumkowska	6
Co nas podzieli, to nas wzmocni? Podziały światopoglądowe w sektorze – Julia Bednarek	12
„Spięcie” jest próbą zhakowania systemu [wywiad] – Jędrzej Malko, Estera Flieger	16
Prawica będzie mieć swoje instytucje i media, liberałowie swoje [wywiad] – Edwin Bendyk, Estera Flieger	22
Debata: Im gorzej, tym lepiej? Organizacje w trudnych czasach	
Na kryzys (nawet ten niespodziewany) też można się przygotować – Anna Jadwiga Orzech	29
Wszyscy mierzymy się z dylematem krótkiej kołdry – Rafał Grzelewski	32
Buduj pancierz – Daniel Chetmowski	36

Pod lupą

to cykl portalu ngo.pl i Badań Klon/Jawor, w którym bierzemy na warsztat wybrane zagadnienie dotyczące życia organizacji społecznych. Zapraszamy do lektury tekstów, które powstały w ramach jego ósmej odsłony: „Jacy jesteśmy? Kondycja III sektora”. Inspiracją do niej stał się najnowszy raport Badań Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych 2021”.



Julia Bednarek
Badania Klon/Jawor

Pod lupą: Jacy jesteśmy? Kondycja III sektora

Kondycja organizacji pozarządowych

Jako zespół Badań Klon/Jawor od dwudziestu lat zajmujemy się badaniem sektora społecznego w Polsce. Pytamy się fundacji i stowarzyszeń o ich warunki funkcjonowania, zasoby finansowe, problemy, z którymi się mierzą, wartości czy opinie. Zbieramy głosy działaczy i działaczek, aby opisywać rzeczywistość społeczną i dostarczać dane, które pomogą ją zmieniać na lepsze.

Pomimo tego (a może zwłaszcza dlatego), że tak wiele lat zajmujemy się tym tematem, to gdyby ktoś nas zapytał: „To jaka jest kondycja organizacji pozarządowych w Polsce?”, musiałybyśmy odpowiedzieć: „Bardzo różna”. Tak jak w tej słynnej anegdocie o socjologach i socjolożkach, którzy zawsze odpowiadają „To zależy”.

Być może dla niektórych jest to oczywiste, a dla innych niekoniecznie, że sektor społeczny w Polsce jest bardzo zróżnicowany.

W raportach z badań „Kondycja organizacji pozarządowych” często posługujemy się miarą, która w statystyce nazywa się „medianą”, zwaną również „przeciętną”. Potocznie rzecz ujmując jest to „środkowa wartość jakiegoś zbioru”, która dzieli ten zbiór na dwie połówki.

A jak to jest z organizacjami pozarządowymi? Mamy ich w Polsce około 138 tysięcy, ale szacujemy, że mniej więcej połowa z nich faktycznie aktywnie działa, czyli nie jest w stanie likwidacji czy zawieszenia. Robiąc badania takiego dużego zbioru, losujemy reprezentatywną próbę (taką, która odzwierciedla w swoim składzie cały zbiór), zadajemy pytania wylosowanym fundacjom i stowarzyszeniom, a potem opisując wyniki siłą rzeczy upraszczamy rzeczywistość, mówiąc o wartościach przeciętnych czy zjawiskach najczęściej występujących.

W konsekwencji podczas prezentowania wyników badań spotykamy się z opiniami, że: „To nie mogą być dane na temat mojej organizacji, gdyż my wcale nie mamy trzech osób w zespole, w czym dwóch kobiet – tak jak przeciętna organizacja”, „My działamy bez budżetu i jest wiele organizacji dookoła, które robią tak samo, więc nie wiemy, skąd dane, że przeciętna organizacja ma 26 tysięcy złotych rocznie do dyspozycji”, „Mamy ogromne problemy z wolontariuszami i wolontariuszkami, od dwóch lat nikt nie chce z nami współpracować, więc te dane o tym, że na rzecz przeciętnej organizacji pracuje pięć osób wydają się dziwne”.

Rozumiemy te obawy i wątpliwości – zazwyczaj tak jest, że postrzegamy rzeczywistość, która nas otacza przez pryzmat własnych doświadczeń czy środowiska, w którym żyjemy. Jednak po to robimy badania, aby dowiadywać się o kondycji wszystkich organizacji w Polsce, a nie tylko tych, które są blisko nas. Choć faktycznie można powiedzieć, że termin „przeciętna organizacja” bywa kłopotliwy, a nawet, że „przeciętna organizacja nie istnieje”, gdyż ciężko, żeby jedna organizacja sytuowała się zawsze pośrodku sektora pod kątem tak wielu różnych aspektów (np. budżetów, liczby pracowników czy pracowniczek, współpracujących instytucji, opinii na jakiś temat). Dlatego w naszych raportach z badań posługujemy się też innymi miarami statystycznymi, rozkładami czy komentarzami eksperckimi, aby pokazywać Wam całe spektrum i zróżnicowanie organizacji.

W tej edycji „Pod lupą: Jacy jesteście? Kondycja III sektora” pogłębiamy dane z najnowszego raportu i staramy się pokazać Wam sektor z nieoczywistej perspektywy: przez podział zasobów materialnych i światopoglądowych wśród organizacji.

Rozwarstwienie zasobów i poglądów w sektorze

Na skutek pandemii zwiększyły się nierówności zasobów w sektorze. Pierwszy raz od niemal dekady spadły przeciętne przychody organizacji, a także zwiększył się odsetek fundacji i stowarzyszeń o najniższych przychodach (do 1 tys. zł na rok). Do tej pory następowało stopniowe zwiększanie się „sektorowej klasy średniej” (organizacji o przychodach między 10 tys. a 100 tys. zł rocznie), lecz między rokiem 2017 a 2020 znacznie zmniejszył się odsetek organizacji w tym przedziale. Także gdy przyjrzymy się sumie przychodów całego sektora (a nie przeciętnym budżetom organizacji), okazuje się, że przychody 10% najzamożniejszych organizacji stanowią 85% wartości budżetu wszystkich organizacji w Polsce.

Rozwarstwienie światopoglądowe w sektorze również wydaje się postępować. Zwiększa się odsetek liderów i liderki, którzy uważają, że współpraca między różnymi organizacjami jest wysoce utrudniona lub wręcz niemożliwa ze względu na podziały polityczne w polskim społeczeństwie. Co więcej, połowa reprezentantów i reprezentantek sektora społecznego jest zdania, że bieżąca sytuacja polityczna negatywnie wpływa na organizacje pozarządowe, a jedynie 12% postrzega ten wpływ jako pozytywny.

Które organizacje posiadają najwięcej zasobów, a które najmniej? Co powoduje duże różnice w poziomie zasobności? Jakie opinie mają liderzy i liderki organizacji? Które tematy szczególnie różnicują przedstawicieli i przedstawicielki sektora? Jakie konsekwencje może mieć silna polaryzacja poglądów wśród działaczy i działaczek?

Te i inne tematy wzięliśmy pod lupę w ósmym cyklu „Pod Lupą: Jacy jesteśmy? Kondycja III sektora”. Zapraszamy do lektury zebranych tekstów, które powstały w ramach cyklu.

AUTORKA

Julia Bednarek – socjolożka, badaczka społeczna i aktywistka. Do zespołu Badań Klon/Jawor dołączyła w listopadzie 2021 roku i badanie „Kondycja organizacji pozarządowych 2021” było jej pierwszym badaniem o tej tematyce. Wcześniej pracowała dla różnych organizacji społecznych, zajmując się problematyką migracji, społeczności lokalnych, a także edukacją samorządową i wielokulturową.



Marta Gumkowska
Badania Klon/Jawor

Organizacje wagi piórkowej, średniej i ciężkiej

Dane o kondycji finansowej stowarzyszeń i fundacji świadczą o postępującym w wyniku pandemii rozwarstwieniu organizacji. Posługując się metaforą z obszaru sztuk walki – sektor pozarządowy składa się z „zawodników różnej wagi”.

W tekście [Kondycja organizacji pozarządowych 2021: 5 faktów o sytuacji finansowej organizacji](#) przedstawiliśmy najnowsze dane na temat zasobów finansowych organizacji. Obraz nie napawa optymizmem – w porównaniu do 2017 roku spadły przeciętne przychody, a także zmniejszył się udział organizacji posiadających rezerwy finansowe. Z deklaracji stowarzyszeń i fundacji wynika, że istotnym czynnikiem wpływającym na pogorszenie ich sytuacji finansowej była pandemia, której negatywne skutki dotknęły szczególnie organizacje o mniejszych zasobach. Dlatego kluczowe wydaje się obecnie pytanie, czy pandemia stanie się czynnikiem przyspieszającym i zwiększającym rozwarstwienie sektora.

Indeks poziomu zasobności organizacji

Aby lepiej zrozumieć zróżnicowanie organizacji pod względem finansowych i materialnych zasobów na podstawie danych z badania „Kondycja organizacji pozarządowych 2021”, stworzyliśmy Indeks zasobów organizacji. Poza wielkością przychodów zostały w nim uwzględnione dane dotyczące źródeł przychodów, majątku, posiadanego sprzętu, zatrudniania pracowników, a także subiektywnej oceny własnej sytuacji finansowej oraz stanu wyposażenia dokonanych przez organizację.

Konstrukcja Indeksu zasobów organizacji

1. Uwzględnione w Indeksie wskaźniki:

- a. wysokość przychodów w 2020 roku
- b. liczba typów źródeł przychodu
- c. posiadanie i wielkość rezerw finansowych
- d. fakt płacenia za pracę na rzecz organizacji oraz posiadanie stałego zespołu pracowników
- e. posiadanie/ dysponowanie biurem lub lokalem
- f. posiadanie co najmniej jednego komputera
- g. subiektywna ocena własnej sytuacji finansowej oraz stanu i poziomu wyposażenia (dokonana przez organizację)

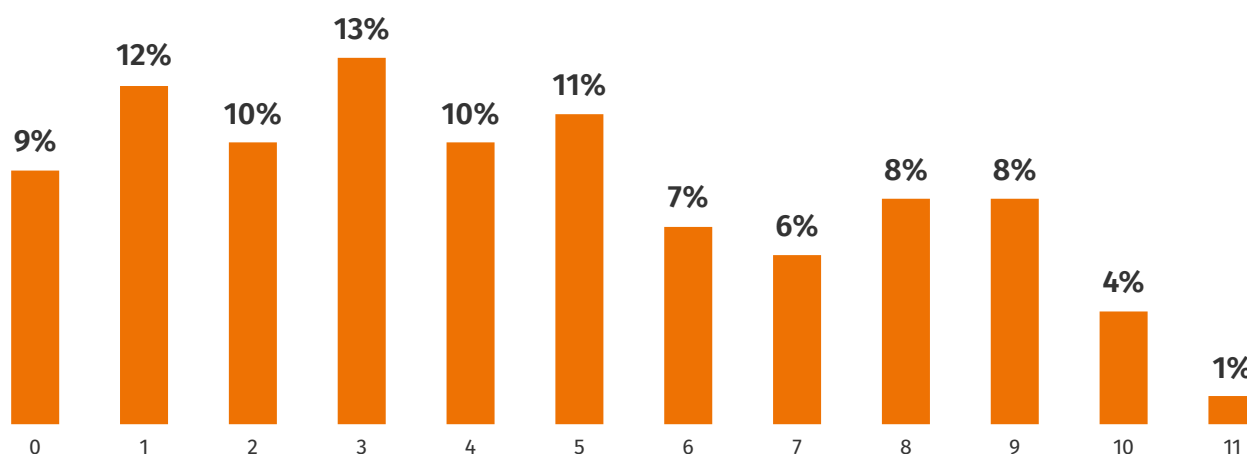
2. Skala ocen możliwa do uzyskania: 0 punktów (najniższy poziom zasobów) do 11 punktów (najwyższy poziom zasobów).

Celowo w *Indeksie* nie zostały uwzględnione inne ważne dla funkcjonowania organizacji zasoby, takie jak aktywne członkinie i członkowie oraz zaangażowane wolontariuszki i wolontariusze (świadczące o skali zakorzenienia społecznego), a także liczba partnerów czy przynależność do sieci. Uznaliśmy, że lepiej skoncentrować się na tym, jak organizacje różnicują się ze względu na zasoby materialne i finansowe. Analiza wyróżnionych na podstawie Indeksu typów organizacji pozwoli sprawdzić, z jakimi innymi cechami współwystępują różnice w poziomie majątności.

Zawodnicy różnej wagi

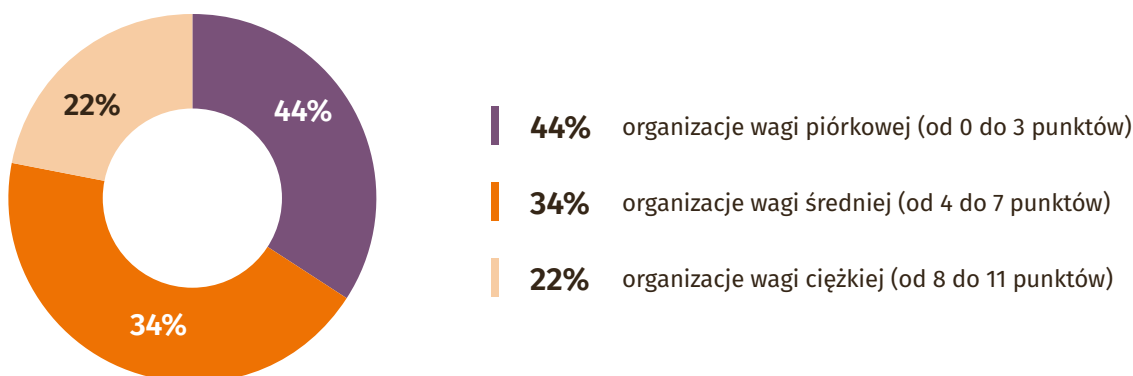
Pierwszy rzut oka na rozkład wyników Indeksu zasobów organizacji wystarczy, żeby zauważyć, że jest on „pochylony” w stronę niższych wartości. Co piąta organizacja (21%) zdobyła zero lub jeden punkt (co odpowiada najniższemu poziomowi zasobów), podczas gdy na drugim krańcu skali jedenaście lub dziesięć punktów (odpowiadające największym zasobom) zyskało tylko 5% stowarzyszeń i fundacji.

Rozkład wartości Indeksu zasobów organizacji



Przewagę organizacji o najniższych zasobach nad tymi o najwyższych widać jeszcze lepiej, kiedy na podstawie liczby punktów otrzymanych w Indeksie wyróżnimy trzy grupy stowarzyszeń i fundacji. Trzymając się metafory bokerskiej, można je nazwać: organizacjami wagi piórkowej (od 0 do 3 punktów), organizacjami wagi średniej (od 4 do 7 punktów) i organizacjami wagi ciężkiej (od 8 do 11 punktów). Okazuje się, że organizacji o najmniejszych zasobach (waga piórkowa) jest dwa razy więcej niż tych o zasobach największych (waga ciężka).

Trzy grupy organizacji wyróżnione na podstawie wyników Indeksu zasobów organizacji



Co charakteryzuje poszczególne grupy organizacji wyróżnione na podstawie wyników Indeksu? Jak można się spodziewać, różnicom w wielkości zasobów towarzyszą też inne różnice – zarówno te związane ze środowiskiem, w którym organizacje działają, jak i sposobem ich działania.

Organizacje wagi piórkowej (44% sektora)

- częściej niż w całym sektorze są zlokalizowane na terenach wiejskich i małych miastach, a rzadziej w średnich i dużych miastach
- więcej jest wśród nich organizacji sportowych i tych działających na rzecz kultury i sztuki
- przeciętnie ich staż działania wynosi 7 lat
- połowa działa na skalę lokalną (nie większą niż powiat), zaś mniej niż w całym sektorze jest takich, które podejmują działania w skali całego kraju lub innych krajów
- ich przeciętne (medianowe) przychody wynosiły w 2020 roku 2 tys. zł.
- ponad 2/3 działa wyłącznie społecznie, a jednocześnie najrzadziej ze wszystkich trzech grup organizacji współpracują z wolontariuszkami i wolontariuszami
- połowa z nich działa nie częściej niż raz w tygodniu
- rzadziej się zrzeszają – co piąta należy do federacji lub sieci
- rzadziej podejmują działania służące komunikacji czy fundraisingowi, czy tworzą strategię działań
- konsekwencje pandemii były dla nich najbardziej dotkliwe, być może dlatego co dziesiąta planuje istotnie ograniczyć, zawiesić lub zakończyć działalność
- źle oceniają obecne warunki działania, ale stosunkowo optymistycznie patrzą w przyszłość.

Organizacje wagi średniej (34%)

- połowa ma siedzibę na wsi i w małych miastach, druga połowa w średnich i dużych miastach
- najczęściej zajmują się sportem, turystyką, rekreacją i hobby

- tyle samo z nich działa w skali całego kraju lub międzynarodowej, co w skali lokalnej (po ok 40%)
- przeciętnie ich staż działania wynosi 9 lat
- ich przeciętne (medianowe) przychody wynosiły w 2020 roku 44 tys zł
- co trzecia 32% ma stały, opłacany zespół, w którym nikt nie jest zatrudniony na etat
- $\frac{2}{3}$ pracują i są dostępne dla odbiorców codziennie lub co najmniej kilka razy w tygodniu
- ponad połowa chce utrzymać swoją działalność na tym samym poziomie co obecnie

Organizacje wagi ciężkiej (22%)

- większy udział niż w całym sektorze mają wśród nich fundacje
- $\frac{2}{3}$ mają siedzibę w średnich i dużych miastach
- częściej działają w dziedzinie edukacji, pomocy społecznej, ochrony zdrowia
- niemal połowa działa w skali całego kraju lub międzynarodowej
- przeciętnie ich staż działania wynosi 16 lat
- częściej niż dla innych organizacji pandemia była dla nich impulsem do rozwoju
- nieco częściej w ich pracach uczestniczą wolontariusze
- ich przeciętne (medianowe) przychody wynosiły w 2020 roku 378 tys zł
- niemal połowa co najmniej raz od powstania zdobyła dofinansowanie ze środków UE
- niemal wszystkie dysponują stałym zespołem, a $\frac{2}{3}$ ma pracowników etatowych
- częściej niż inne mają strategię, a także podejmują działania fundraisingowe czy komunikacyjne
- $\frac{3}{4}$ działa codziennie w dni robocze w godzinach pracy

Co wynika z różnic w sektorze?

Zaproponowany podział organizacji służy ilustracji problemu dużego zróżnicowania sektora pod względem zasobów finansowych i materialnych. Jednak warto zwrócić uwagę na fakt, że w innych sektorach podziały takie są oczywiste i utrwalone w przepisach. Przedsiębiorstwa dzieli się ze względu na ich wielkość (a więc tak naprawdę posiadane zasoby) na firmy mikro, małe, średnie i duże. Czy analogiczny podział mógłby też zaistnieć w sektorze pozarządowym?

W niektórych obszarach regulacji prawnych organizacje już teraz są traktowane odmiennie w zależności od wielkości i posiadanych zasobów. Dostosowanie zasad sprawozdawczości i rodzaju księgowości do wielkości organizacji zostały zaproponowane w projekcie ustawy o sprawozdawczości. Ciągle jednak można wskazać obszary, gdzie przydałyby się większe zróżnicowanie obowiązków i wymogów w zależności od wielkości organizacji.

Odrębną kwestią są konkursy ofert – nie chodzi bowiem o to, żeby organizacje mniejsze lub z mniejszych miejscowości dostawały preferencyjne punkty, ale żeby konkurowały z organizacjami podobnymi do siebie.

Wracając do metafor zapożyczonych z terminologii sztuk walki – na ring powinni wychodzić zawodnicy reprezentujący te same kategorie wagowe, bo tylko wtedy walka jest fair.

AUTORKA

Marta Gumkowska – socjolożka i badaczka od lat związana z polskim sektorem pozarządowym. Koordynatorka Programu Badań Klon/Jawor, odpowiedzialna za przygotowanie, realizację i podsumowanie badań sektora pozarządowego. Autorka wielu analiz, raportów i artykułów na temat kondycji organizacji pozarządowych, ich współpracy z administracją publiczną czy biznesem, a także aktywności obywatelskiej Polek i Polaków.



Julia Bednarek
Badania Klon/Jawor

Co nas podzieli, to nas wzmocni? Podziały światopoglądowe w sektorze

Sektor pozarządowy nie tylko jest rozwarstwiony materialnie, ale również światopoglądowo. Jak wynika z najnowszych badań „Kondycja organizacji pozarządowych 2021” w ciągu ostatnich paru lat zwiększyły się podziały w opiniach na tematy społeczno-polityczne wśród liderek i liderów organizacji. Co tak różnicuje społeczność NGO i podgrzewa atmosferę w sektorze?

[W raporcie z badania „Kondycja organizacji pozarządowych 2021”](#) przedstawiamy nie tylko twarde dane o sytuacji stowarzyszeń i fundacji, ale też opinie ich liderek i liderów dotyczące ich stosunku do zachodzących dziś zmian formalnych regulujących działanie NGO-sów, poczucia wspólnoty w sektorze czy bieżącej sytuacji społeczno-politycznej w kraju. Zwłaszcza wyniki dotyczące tych ostatnich kwestii zwróciły naszą uwagę, gdyż w stosunku do 2018 roku, kiedy ostatni raz było przeprowadzane badanie, widać rozwarstwienie stanowisk w środowisku pozarządowym.

Oczywiście mamy świadomość, że pytając o opinie pojedyncze przedstawicielki i przedstawiciele danej organizacji nie uchwycimy perspektyw innych osób z organizacji, które mogą być bardzo zróżnicowane. Mimo to ciekawa wydaje się nam analiza perspektywy liderek i liderów, bo to oni reprezentują organizację na zewnątrz, a tym samym tworzą dyskurs wokół organizacji pozarządowych. Jak więc liderki i liderzy oceniają wpływ sytuacja politycznej na sektor społeczny?

Współpraca coraz trudniejsza przez podziały polityczne

Zwiększa się odsetek liderek i liderów w społecznych, którzy uważają, że współpraca między różnymi organizacjami jest wysoce utrudniona lub wręcz niemożliwa ze względu na podziały polityczne w polskim społeczeństwie. W 2021 roku 37% przedstawicielek i przedstawicieli organizacji przyjmowało taką perspektywę, trzy lata wcześniej – 31%. Jednocześnie w co piątej organizacji (20%) liderki i liderzy nie dostrzegają negatywnego wpływu sytuacji politycznej na współpracę wewnątrz środowiska pozarządowego (w 2018 roku – 25%).

Co ciekawe, inne fundacje i stowarzyszenia to najważniejsi partnerzy polskich organizacji społecznych i nie widać faktycznego zmniejszenie się kontaktów wewnątrz sektora w ciągu ostatnich paru lat. Również w kontekście problemów, z którymi mierzą się organizacje, te związane z sektorem społecznym tracą na swej intensywności. Organizacje rzadziej niż w 2018 roku odczuwają dziś konflikty w środowisku pozarządowym – obecnie 19% organizacji dostrzega takie trudności.

Widać więc pewną rozbieżność pomiędzy oceną możliwości współpracy między organizacjami w kontekście podziałów politycznych w Polsce a intensywnością kontaktów w środowisku pozarządowym. Może wynikać to z bardzo silnej polaryzacji politycznej w Polsce, która nie omija liderów i liderek organizacji społecznych. Czasem stają oni przed koniecznością lub poczuciem konieczności zajmowania stanowiska i zaangażowania w kwestie społeczne, którymi bezpośrednio nie zajmują się na co dzień (np. prawa osób LGBTQ+, kwestie polityki migracyjnej czy ekologii).

Jak zauważa [w naszym najnowszym raporcie](#) Edwin Bendyk, organizacje stają się przedmiotem politycznej instrumentalizacji, a decyzje ich przedstawicielek i przedstawicieli dotyczące prowadzenia organizacji często są interpretowane jako decyzje polityczne.

Przez to oni sami i ich organizacje wpisywani są w proste podziały polityczne, które utrudniają wzajemne zrozumienie, nawet w środowisku społecznym.

Wieś i duże miasta szczególnie podzielone

Zdecydowana większość liderów i liderki organizacji jest zdania, że bieżąca sytuacja polityczna w Polsce wpływa na organizacje pozarządowe, lecz dla niektórych jest to wpływ negatywny, a dla innych pozytywny. Dokładnie połowa sektora (50%) jest krytyczna i źle ocenia oddziaływanie bieżącej polityki na fundacje i stowarzyszenia, a prawie pięć razy mniej liderów i liderki (12%) ocenia ten wpływ jako pozytywny. Reszta przedstawicieli i przedstawicieli organizacji neutralnie odnosi się do tej kwestii (15%) lub nie podjęła się dokonania takiej oceny.

Pozytywna ocena wpływu bieżącej sytuacji politycznej na organizacje pozarządowe charakteryzuje przede wszystkim organizacje wiejskie. Z kolei jej negatywny wpływ dostrzegają głównie organizacje z największych miast powyżej 200 tys. mieszkańców i mieszkanki, o przychodach powyżej 100 tys. zł, o ogólnopolskiej lub międzynarodowej skali działania oraz organizacje z branż ekologii i edukacji. Te dane są ciekawym odzwierciedleniem podziałów politycznych istniejących wśród Polek i Polaków. [Według badań Kantar](#) dużą kontestacją bieżącej polityki cechują się bowiem mieszkańcy i mieszkanki największych miast, a najmniej negatywnie postrzegają ją osoby mieszkające na wsiach.

Liderzy i liderki organizacji społecznych nie tylko negatywnie oceniają wpływ sytuacji politycznej na organizacje, ale również uważają, że nie służy ona wzmocnieniu sektora pozarządowego. W stosunku do 2018 roku powiększyła się grupa osób, które krytycznie odnoszą się do działalności rządu i postrzegają ją bardziej jako osłabiającą sektor, a nie wzmacniającą – twierdzi tak 49% liderów i liderki organizacji (w 2018 – 39%). Przeciwnego zdania jest 13% działaczek i działaczy, którzy uważają, że bieżąca polityka wzmocnia środowisko pozarządowe. Pozostali oceniają te kwestie neutralnie lub nie podejmują się oceny.

Tutaj również główną linią podziału opinii jest wielkość miejscowości, a więc organizacje mające siedzibę na wsi częściej oceniają bieżącą politykę jako wzmacniającą sektor społeczny, podczas gdy organizacje ze średnich i dużych miast dużo częściej widzą ją jako osłabiającą środowisko pozarządowe.

Czy podziały mogą wzmacniać?

W naukach społecznych i politycznych mówi się o pewnej funkcjonalności podziałów czy konfliktów, gdyż mogą one prowadzić do zmiany społecznej, sprzyjać innowacyjności, integrować i mobilizować ludzi wokół określonych idei. Dużo jednak zależy od intensywności i gwałtowności podziałów w społeczeństwie. Zmiany w poglądach liderów i liderki, które obserwujemy na podstawie badań „Kondycja organizacji pozarządowych” są znaczące, lecz nie bardzo gwałtowne, a nadal spora grupa przedstawicielek i przedstawicieli pozostaje neutralna lub niechętnie zajmuje stanowisko wobec tematów społeczno-politycznych. Zaś poprawa sytuacji organizacji pozarządowych w Polsce zależy od wielu kwestii i niekoniecznie musi być inicjowana przez państwo.

Część liderów i liderki (31%) uważa, że aby sytuacja organizacji w Polsce się poprawiła, konieczne są działania inicjowane przede wszystkim przez państwo czy instytucje rządowe. Natomiast podobna grupa (28%) jest zdania, że konieczne są działania inicjowane przede wszystkim przez same organizacje. Co więcej, większość liderów i liderki organizacji jest przekonana o potrzebie tworzenia wizji rozwoju całego sektora pozarządowego. Może więc różnorodna sfera społeczna, liderzy i liderki organizacji, mogą stać się przykładem dialogu i pokazania, że różnorodność może wzmacniać.

AUTORKA

Julia Bednarek – socjolożka, badaczka społeczna i aktywistka. Do zespołu Badań Klon/Jawor dołączyła w listopadzie 2021 roku i badanie „Kondycja organizacji pozarządowych 2021” było jej pierwszym badaniem o tej tematyce. Wcześniej pracowała dla różnych organizacji społecznych, zajmując się problematyką migracji, społeczności lokalnych, a także edukacją samorządową i wielokulturową.

WYWIAD

”



Jędrzej Malko, **Koordynator projektu Spięcie**

Estera Flieger, **ngo.pl**

„Spięcie” jest próbą zhakowania systemu

– Lęk przed różnicą zdań pociąga za sobą dystans. Powstają różne wyobrażenia o tzw. drugiej stronie. Kiedy zaczynamy rozmawiać okazuje się, że nie ma dwóch stron – jest ich kilkanaście, albo i kilkadziesiąt. A żadna z nich nie stanowi monolitu – są wewnętrznie zróżnicowane – mówi Jędrzej Malko, koordynator projektu „Spięcie”.

O PROJEKCIE

„Spięcie” to projekt, którego ideą jest współpraca pięciu redakcji i jednocześnie środowisk. Biorą w nim udział Klub Jagielloński, Magazyn Kontakt, Krytyka Polityczna, Kultura Liberalna i Nowa Konfederacja, które co kilka tygodni wybierają nowy temat do dyskusji, a pięć powstałych w jej ramach tekstów jest publikowane naraz na wszystkich pięciu portalach.

Estera Flieger: „Co kilka lat powtarza się dramat finansowania czasopism. Do władzy dochodzi PiS, pieniędzy nie dostaje np. »Liberte!«, za to ma je »Teologia Polityczna«. I na odwrót. Parę lat temu współinicjowałem list otwarty w tej sprawie, bo potrzebujemy siebie nawzajem, potrzebujemy przestrzeni do dyskusji. Ale kolejny raz muszę powiedzieć: to nic nie dało” – [powiedział w rozmowie z magazynem „Dziennika Gazety Prawnej” Tomasz F. Krawczyk](#), były doradca premiera Mateusza Morawieckiego. „Spięcie” jest próbą odpowiedzi na zarysowane w tej wypowiedzi problemy?

Jędrzej Malko: Dostrzegam tu dwa oddzielne, ale powiązane ze sobą problemy. Pierwszym z nich jest finansowanie czasopism, magazynów, NGO-sów i innych podmiotów zaangażowanych w życie publiczne. Na ten problem „Spięcie” nie odpowiada, bo to za małe przedsięwzięcie, żeby mogło zapewnić środki na utrzymanie pięciu biorących udział w projekcie redakcji. Drugi problem dotyczy realnej wymiany myśli pomiędzy różnymi środowiskami w dobie polaryzacji. I na tym polu „Spięcie” ma pewne sukcesy. Natomiast związek między tymi dwiema sprawami polega na tym, że gra w polaryzację i odwoływanie się do silnych emocji i narracji tożsamościowych jest dość skutecznym sposobem na zebranie pieniędzy poprzez crowdfunding. Magazyn lub portal zbierze zazwyczaj więcej pieniędzy, ogłaszając, że jest na wojnie. Niewykluczone, że lepszy system publicznego wsparcia dla czasopism zmniejszałby więc presję na polaryzację.

Czy w 2018 roku – wtedy wystartowało „Spięcie” – trudno było przekonać „Krytykę Polityczną”, „Kulturę Liberalną”, „Magazyn Kontakt”, Nową Konfederację i Klub Jagielloński, że potrzebują siebie nawzajem?

– Wręcz przeciwnie. Spotkałem się z otwartością. W każdej z tych redakcji spotkałem ludzi zmęczonych kształtem mainstreamowej debaty publicznej, formatem rozmowy, której celem ma być wzbudzenie kontrowersji i polaryzacja. Ludzie ciekawi swoich poglądów i chętni do wzięcia udziału w debacie mają dzisiaj niewiele przestrzeni, gdzie jest to możliwe. Myślę, że namawianie do wzięcia udziału w projekcie bardzo ułatwiło też to, że pierwsze spotkania zawsze odbywaliśmy osobiście, twarzą w twarz, a nie przez maila.

W ten sposób znikają bariery?

– Tak, jestem przekonany, że łatwiej się porozumieć i nawiązać relację, kiedy nie jesteśmy dla siebie tylko pozbawionymi twarzy nadawcami maila.

Dlaczego „Spięcie”? Pierwszy synonim, który przyszedł mi do głowy to zwarcie, a z tego co mówisz, chodzi o coś zupełnie innego.

– Spięcie ma kilka znaczeń. Owszem, to zwarcie, konflikt i kłótnia. Ale to także spinanie czegoś, aby się nie rozleciało, np. przy pomocy spinacza. Zegraliśmy na tej dwuznaczności, pokazując, że nieunikanie konfliktu, konfrontacji oraz zebranie, a więc właśnie spięcie, różnych stron może stanowić podstawę wspólnoty i wspólnego działania.

Lęk przed różnicą zdań pociąga za sobą dystans. Powstają różne wyobrażenia o tzw. drugiej stronie. Kiedy zaczynamy rozmawiać okazuje się, że nie ma dwóch stron – jest ich kilkanaście, albo i kilkadziesiąt. A żadna z nich nie stanowi monolitu – są wewnętrznie zróżnicowane.

Polaryzacja bywa skutecznym modelem biznesowym dla mediów, często jest też sposobem na mobilizację wyborców dla polityków. Jednak kiedy zaczynamy ze sobą rozmawiać, okazuje się, że rzeczywistość jest bardziej złożona.

W ostatnich latach wielokrotnie byłem zapraszany do udziału w inicjatywach, których celem był dialog albo poszukiwanie rozwiązań problemu polaryzacji. Niektóre z nich były świetne. Ale zdarzało się też, że spotykali się ze sobą ludzie definiujący siebie jako jedną ze stron i we własnym gronie zastanawiali się, jak porozmawiać z Innym, zamiast po prostu zacząć to robić. Czasem miałem też wrażenie, że pod powierzchnią, wewnątrz jednego środowiska kryją się niewypowiedziane różnice zdań i konflikty, które maskowane są skupieniem się na „drugiej stronie”, bo to wygodniejsze niż przegadanie tego, co dzieli bliskie sobie osoby.

Innym jeszcze wyzwaniem – a zachęcałbym czytelniczki i czytelników z III sektora, żeby je podjąć – jest poszukiwanie nowych formuł spotkania niż tradycyjny panel ekspercki, podczas którego dyskutuje ze sobą kilka zaproszonych wcześniej osób, którym publiczność pasywnie się przysłuchuje. Istnieją formaty pozwalające na zaangażowanie wszystkich uczestników i uczestniczek spotkania w rozmowę, ale bardzo rzadko się z nich korzysta.

Bilans „Spięcia”? Co udało się osiągnąć przez cztery lata?

– Pierwsze osiągnięcie jest symboliczne. Wiele osób ze świata mediów i polityki mówiło mi, że jesteśmy symbolicznym punktem odniesienia, dowodem na to, że da się prowadzić sensowną dyskusję mimo różnic. Kiedy uruchamialiśmy ten projekt słyszeliśmy, że to nie może się udać. Jednak minęły cztery lata, a my wciąż działamy. Mimo, że temperatura

sporu politycznego przez te cztery lata nie osłabła, słyszę, że dzięki Spięciu dzisiaj nie tak łatwo jest powiedzieć, że z kimś o odmiennych poglądach nawet nie ma co zaczynać rozmowy. Mamy za sobą ponad setkę opublikowanych tekstów, ostatnio na tematy takie jak polityka mieszkaniowa, wojna w Ukrainie, czy kryzys uchodźczy na granicy Białoruskiej.

Sukcesem „Spięcia” jest każdy nasz tekst, który przebił się z bańki do bańki; każda autorka, która miała szansę dotrzeć z świeżym punktem widzenia do nowych czytelników; każda czytelniczka, która na swoim ulubionym portalu została skonfrontowana z nieznanymi wcześniej argumentami.

Inne osiągnięcie dotyczy przetestowanej przez nas innowacji. „Spięcie”, w technicznym sensie, było próbą zbudowania nowego mechanizmu dystrybucji treści – bez własnej strony internetowej, bez własnej strony na Facebooku. Każdy publikowany przez nas tekst jest publikowany na raz we wszystkich pięciu portalach i dystrybuowany kanałami wszystkich pięciu redakcji. Dzięki temu nie jesteśmy po prostu kolejną bańką. Dzisiaj wszyscy już wiemy, że media społecznościowe to przedsiębiorstwa uzależniające nas od siebie po to, by handlować naszą uwagą. Wiemy, że pracują w nich specjaliści od uzależnień behawioralnych, których zadaniem jest tworzenie produktu, od którego najtrudniej będzie nam się odkleić.

„Spięcie” było próbą zhakowania tego systemu – wierzę, że pierwszą z wielu i lubię myśleć, że możemy być dla innych jakąś inspiracją.

Wszyscy zdajemy sobie oczywiście sprawę, że „Spięcie” całego problemu polaryzacji nie rozwiąże. Warto też zauważyć, że nie jest to problem specyficznie polski, bo boryka się z nim dzisiaj cały świat. Mówi o tym wiele badań, ale mówili mi też o tym ludzie z Holandii, Węgier, Estonii, Stanów Zjednoczonych, Norwegii, którzy przez ostatnie lata odzywali się do mnie, żeby zrozumieć jak działa „Spięcie” i zastanowić, czy mogliby podobne projekty uruchomić w swoich krajach.

Jaki jest Twoim zdaniem udział mediów w polaryzacji? Nie masz wrażenia, że te tradycyjne naśladową dziś społecznościowe?

– Media walczą dziś o byt. Każdy z komercyjnych tytułów musi utrzymać uwagę odbiorców,

konkurując nie tylko z innymi podobnymi sobie mediami, ale również społecznościami, a szerzej z wszystkim tym, co oferuje się użytkownikom i użytkowniczkom smartfonów. Jeszcze w latach 90. niczym nadzwyczajnym była trwająca godzinę spokojna rozmowa np. dwóch polityków i to o niekoniecznie emocjonujących sprawach. Obecnie trudno wyobrazić sobie taką rozmowę w dużej telewizji czy gazecie.

Na dodatek niektóre z mediów świadomie dołączają do politycznej gry. Wciąż wierzę w to, że media powinny być od tego, by informować, a nie mobilizować wyborców.

Tymczasem wśród naczelnych największych tytułów powszechne jest dzisiaj przekonanie, że w Polsce trwa wojna, a więc, że to nie jest czas na bycie zwykłym dziennikarzem.

Że należy łączyć tę rolę z rolą obywatela, aktywisty, a czasem politycznego spin-doktora. Moim zdaniem takie mieszanie porządków jest krótkowzroczne i prowadzi do degeneracji przestrzeni publicznej oraz spadku zaufania do mediów i zawodu dziennikarza. Sam już nie mam tytułów, którym bezwzględnie ufam – za wiele razy spotkałem się z informacjami podkolorowanymi lub przekręconymi, tak, by wzbudzić emocje, przyciągnąć kliki, albo prowadzić agitację partyjną.

Często wracam do tego, co w „Realizmie kapitalistycznym” napisał o mediach Max Fisher: „Publiczność została zastąpiona konsumentem”. Postawię hipotezę: typowy dla – w dużym skrócie – kapitalizmu, model subskrypcyjny sprawia, że czytelnik wchodzi w rolę klienta, który kupuje, więc wymaga odpowiadających mu treści, a przez to każda inna opinia, wywołuje u niego dysonans poznawczy i dyskomfort, co tylko wzmacnia polaryzację. Z drugiej strony, nie widzę alternatywy dla subskrypcji.

– Nie powiedziałbym, że to kapitalizm jest głównym winowajcą. Trzydzieści lat temu kapitalizm miał się świetnie, a polaryzacja była znacznie mniejsza. Ale wtedy czytelnik zaczynał dzień od kawy i papierowej gazety, później od kawy i strony internetowej tej samej gazety, a dziś jeszcze przed kawą sięga po smartfona, otwierając Facebooka lub Twittera. Statystyki pokazują, że ruch w mediach tradycyjnych napędzany jest właśnie z mediów społecznościami, gdzie informacje muszą konkurować z milionem innych treści. Facebook wraca jako motyw przewodni naszej rozmowy, ale to on w mojej ocenie przyniósł największą zmianę dla rzeczywistości, w której muszą funkcjonować zarówno media, jak ich odbiorcy. Coraz trudniej nam się skupić, bo specjaliści pracują nad tym, jak uzależnić nas od konsumpcji treści, która nie ma nic wspólnego z namysłem i powol-

nością właściwą dobrej rozmowie. Technologia wyrwała się nam spod kontroli. „Spięcie” jest skromną próbą hakowania tej technologii, ale odpowiedź tkwi rzecz jasna w bardziej kompleksowym przywróceniu jej pod demokratyczną kuratelę. Ta dyskusja zresztą już się toczy. Jednym z dużych tematów ostatniej kampanii prezydenckiej w Stanach było w końcu rozbitcie monopolu Facebooka.

„Warto po prostu zadbać o miejsce, gdzie możemy się ze sobą nie zgadzać, pozostając członkami tej samej wspólnoty. I gdzie spróbujemy zaufać, że choć nasze rozumienie dobra wspólnego może się różnić, to nasza troska o nie po wszystkich stronach jest równie szczerą” – [napisałeś we wstępniku „Spięcia”](#). Wierzysz we wspólnotę, a więc czy czytelnicy np. „Kultury Liberalnej” i „Nowej Konfederacji” mogą poczuć się częścią tego samego zbioru?

– Wspólnota jest faktem. Żyjemy w jednym kraju i mamy wspólne sprawy także z ludźmi o bardzo innych poglądach, czy nam się to podoba, czy nie.

Ale też w moim rozumieniu we wspólnocie nie chodzi o to, że mamy wszyscy myśleć o wszystkim podobnie i spędzać czas na klepaniu się po plecach i lajkowaniu sobie postów na Facebooku. Nie to też jest celem „Spięcia”, żebyśmy się koniecznie ze sobą zgadzali albo odkryli, że każdy spór był tylko głupim nieporozumieniem, a prawda leży pośrodku. Część sporów wynika z głębokich i ważnych różnic, które nie znikną ot tak. Jednak dzięki dobrej rozmowie mamy szansę lepiej te różnice zrozumieć. Zrozumieć, jak to się stało, że ktoś, kto mieszka w tym samym miejscu i czasie co ja, widzi sprawy w inny sposób.

Może mamy za sobą inne doświadczenia, inną historię rodzinną, inne lektury? Może nawet uda mi się dowiedzieć czegoś więcej o sobie samym, bo zobaczę siebie cudzymi oczami? Ale żeby taka rozmowa miała szansę się wydarzyć, trzeba odpuścić pokusę przekonywania innych do swoich racji. Jeśli przystępuję do rozmowy tylko po to, żeby dowieść, że mam rację, niczego nowego się nie dowiem.

GOŚĆ

Jędrzej Malko – historyk idei, autor książek i inicjator akcji społecznych, koordynator projektu Spięcie.

WYWIAD

”



Edwin Bendyk, [Fundacja im. Stefana Batorego](#)

Estera Flieger, [ngo.pl](#)

Prawica będzie mieć swoje instytucje i media, liberałowie swoje

– Stracimy już zupełnie szansę na to, czego dziś ciągle jeszcze nie mamy, a więc na myślenie o republice, o przestrzeni wspólnej – mówi Edwin Bendyk.

Estera Flieger: – „Ja nie jestem specjalistą od wojenek w obozie władzy, ale jedno mogę powtórzyć: to nie są patrioci, to są idioci” – powiedział 22 czerwca Donald Tusk. Może powyzywajmy się wszyscy od idiotów i zwińmy Polskę, dając sobie już z nią spokój?

Edwin Bendyk: – Badania profesora Piotra Radkiewicza pokazują, że polaryzacja, która jest funkcjonalna politycznie, ma swój wyraz w coraz wyraźniejszym podziale społeczeństwa na obozy odróżniające się pod względem systemu wartości. Dominują dwa skrajnie antagonistyczne wzorce, które można opisać odwołując się do figur Progresywnego Indywidualisty i Konserwatywnego Komunitarysty.

Co to znaczy?

– Jak pokazał Piotr Radkiewicz, najlepiej do tych dominujących wzorców pasują odpowiednio wyborcy Platformy Obywatelskiej oraz Prawa i Sprawiedliwości. Innymi słowy, obozy polityczne mają swoje odpowiedniki w społeczeństwie organizującym się wokół wspomnianych wzorców wartości. Zacytowana wypowiedź Donalda Tuska pokazuje, że polaryzacja wciąż się opłaca jako narzędzie mobilizacji elektoratu. Powstaje jednak pytanie, czy Polaków coś jeszcze łączy poza podsycanymi politycznie emocjami plemiennymi.

Łączy?

– W 2014 roku wydane zostało bardzo ważne opracowanie „Praktyki kulturalne Polaków”. Przygotowane przez grono wybitnych badaczy społecznych. Wynika z niego, że w wymiarze kulturowym tworzymy „federację subkultur”, które słabo się ze sobą komunikują, a kodów i praktyk tworzących szerszą wspólnotę jest niewiele. Współautorka tych badań, Barbara Fatyga przywołała wręcz pojęcie „próżni socjologicznej”, jedną z najważniejszych koncepcji w polskiej socjologii.

Z jednej strony panuje przekonanie, że jesteśmy homogenicznym pod względem etnicznym i kulturowym społeczeństwem, z drugiej okazuje się, że bardzo pofragmentowanym, a to może stanowić kapitał do zagospodarowania przez polityków poprzez tworzenie politycznych wspólnot wokół osi, które są w stanie mobilizować określone grupy. Wiele analiz po 2015 i 2019 roku poświęcono temu, w jaki sposób wykorzystał to PiS.

„Mają powody tak głosować, proszę sobie wyobrazić. Bośmy ich potraktowali jak nawóz historii. Jak tych, których trzeba wyrzucić za burtę transformacji, modernizacji. Bo do niczego nam się w tej modernizacji nie przydadzą. Za co oni mają nas kochać? Za co mają kochać demokrację, jak im się demokracja kojarzy z własną krzywdą” – [mówił prof. Karol Modzelewski w rozmowie z „Gazetą Wyborczą”.](#)

– PiS wygrał konstruując pewną opowieść odwołując się w wymiarze afektywnym do tego wymiaru wspólnoty, który jest dla Polek i Polaków najważniejszy choć najbardziej abstrakcyjny, czyli narodu. W wymiarze pragmatycznym z kolei sformułował propozycję rozpiętą wzdłuż trzech osi: ekonomicznej, godnościowej i przywracającej poczucie sprawstwa w polityce, włączającej do niej tych, którzy w porządku liberalnym czuli się wykluczeni.

Umowa, którą w 2015 roku Zjednoczona Prawica zawarła ze swoim elektoratem, obejmującą powiększenie jego zasobów w sferze materialnej, godnościowej i sprawczej, została

dotrzymana. W 2019 roku wyborcy się odwdzięczyli, co potwierdziły m.in. badania Mikołaja Cześnika. Analizy pokazują, że nie widzą oni alternatywy i prędeż zostaną w dniu wyborów w domu, niż zagłosują na inną opcję. Nie można więc powiedzieć, że wyborcy PiS podejmują nieracjonalną decyzję. Możemy zaś spierać się o to, czy jest to dobre dla Polski.

Natomiast druga strona nie jest w podobny sposób spojona, co zresztą normalne dla osób posługujących się bardziej liberalnym systemem wartości i sposobem postrzegania świata. Politycznie tworzą oni raczej wspólnotę strachu przed PiS, niż pozytywnego programu. Zresztą takich programów brakuje, z wyjątkiem Polski 2050 – ta formacja próbuje przełamać swoisty aksjomat, że „programami nie wygrywa się wyborów” i formułuje różne propozycje. Zastanawiam się jednak czy początek procesowi zmiany może dać obecny głęboki kryzys.

Jak brzmi odpowiedź?

– Think tank “More in Common” bada społeczeństwa w Europie. Przyjrzałem się wynikom badania sprzed dwóch tygodni. 65 procent respondentów i respondentek z Polski zgadza się ze stwierdzeniem, że „każdy dba tylko o siebie”. Pod zdaniem „Obecnie różnice pomiędzy Polakami są zbyt duże, aby możliwa była współpraca” podpisało się blisko 60 procent badanych. Opinię, że „większości osób można ufać” podzieliła zaledwie 25 procent uczestników badania. Polska jest podzielona w ocenie ponad 70 procent badanych. Uczestnicy badania byli pytani również o to, gdzie widzą największe podziały. Blisko 50 procent widzi je na linii prawica-lewica.

Dlaczego w ten sposób? Bo nie sposób zaliczyć PO w poczet partii lewicowych.

– Tak definiowany przez respondentów podział zdaje się dobrze odpowiadać podziałowi społeczeństwa na wspomniane na początku dwa dominujące wzorce wartości, progresywno-liberalny i konserwatywno-komunitarystyczny.

Gdzie jeszcze badani widzą podziały?

– Pomiędzy osobami religijnymi, a niereligijnymi – to 33 procent wskazań. Zdaniem około 30 procent badanych linię podziału opisują kategorię konserwatystów i liberałów. Podobna grupa uważa, że Polacy są podzieleni na bogatych i biednych. W ocenie 24 procent respondentów nastąpił podział na zaszczerpionych i niezaszczepionych.

Badani zostali także poproszeni o wybranie z listy określeń, za pomocą których opisaliby

polskie społeczeństwo. Największa grupa – 41 procent – wskazała na „podzielone”. 26 procent wybrała „nietolerancyjne”, a 24 procent „chaotyczne”.

Wnioski?

– Przyczyny podziałów nie są zaskakujące. Natomiast ich poczucie jest dojmujące. Sami więc widzimy siebie jako społeczeństwo znajdujące się w rozpadzie. Nie jest to wszakże specyfika Polski. Podobne procesy dekompozycji społeczeństw na „archipelagi” niekomunikujących się wysp opisują badacze w innych krajach, co z kolei prowadzi do dekompozycji sceny politycznej i otwiera drogę dla sił populistycznych, znajdujących klucz do tej niespójnej różnorodności.

W przypadku dominującego dziś w Europie populizmu prawicowego kluczem tym jest nacjonalizm rozumiany w sposób ekskluzywny, bliski etnicznej koncepcji narodu. Ciekawą odpowiedzią na ten fenomen jest renesans nacjonalizmu liberalnego lub obywatelskiego, czy też jak mawiają Francuzi, republikańskiego. Jego zwolennicy uznają wagę pojęcia narodu dla organizacji wspólnoty politycznej ale rozumieją go w sposób otwarty, dostępny dla każdego, kto akceptuje wartości tej wspólnoty. Problem w tym, że wbrew intencjom zwolenników nacjonalizmu obywatelskiego nie ma on siły przewyciężyć logiki polaryzacji, tylko staje się jej elementem.

Czy nam jest dobrze w spolaryzowanej rzeczywistości?

– Badanie, o którym mówiłem, pokazuje, że nie, bo przeważająca grupa jego uczestników diagnozuje podział jako problem. Postawiłbym inne pytanie: na ile go niwelujemy doświadczeniem codziennego życia w przestrzeni lokalnej. W samorządach polaryzacja nie jest jeszcze tak silna, choć podobnie jak w III sektorze, co widać w badaniach Stowarzyszenia Klon/Jawor, pogłębia się. Polityka zaczyna zatruwać kolejne sfery życia, ale patrząc na to, co dzieje się na poziomie gmin, osoby popierające różne obozy polityczne są w stanie współdziałać i jednoczyć się wokół spraw lokalnej wspólnoty. To ważny, a wręcz główny punkt odniesienia dla Polek i Polaków – poczucie sprawstwa na poziomie lokalnym jest wyższe, o wiele bardziej ufamy też strukturalom władzy lokalnej, niż szeroko rozumianej publicznej. Wciąż widzę w tym szansę, choć sytuacja może się pogorszyć, bo obóz władzy próbuje przenieść logikę polityki krajowej na poziom lokalny, dzieląc samorządy np. poprzez coraz bardziej klientelistski system dystrybucji pieniędzy. Jednak wynik wyborów w Rzeszowie i wielu innych wyborów uzupełniających pokazały, że wcale nie musi mu się to udawać.

Polityka krajowa stała się domeną spektaklu, którego celem jest wywoływanie emocji, a najsilniejsze wywołuje polaryzacja, wskazanie wroga i wzbudzanie przed nim strachu.

Politykom się to opłaca, a nam, nawet jeśli tego nie lubimy, nie przeszkadza, bo odpowiada zapotrzebowaniu emocjonalnemu. Wracając do początku naszej rozmowy, spójrzmy na skutki polaryzacji: głęboko przenikają postrzeganie rzeczywistości.

Przykład?

– Niski poziom zaufania do mediów. Panuje przekonanie, że uczestniczą one w polaryzacji i tak, jak politycy obsługują konkretne elektoraty. Podział odwołuje się do emocji, a nie rozumu i uniemożliwia już ocenę tego, co jest prawdą, a co manipulacją.

Więcej narzędzi depolaryzacji ma w rękach obóz rządzący, to m.in. media publiczne. Ale problem polaryzacji nie zniknie jeśli druga strona się również chociaż trochę – podkreślam, znając proporcje – nie posunie, a nazywanie oponentów „idiotami” temu nie służy.

– Niektórym politykom opozycji bliskie jest przekonanie, że polaryzacja daje szansę na wygranę wyborów i nie ma czasu na hamletyzowanie, o zmianach należy rozmawiać już później. Rysuje się więc bardzo prosta strategia, której celem jest zwycięstwo w wyborach, a jeśli to polaryzacja stanowi zapewniający je wehikuł, należy do niego wsiąść.

Rozumiem pytanie o to, czy po wyborach będzie inaczej: jest ono dobre i zasadne. Nawet jeśli opozycja zwycięży, nie zapowiada się, że będzie miała większość, która umożliwi jej np. wetowanie decyzji prezydenta. W związku z czym obóz prawicy pozostanie silny. Obie strony będą musiały utrzymać mobilizację swoich elektoratów. Spirala polaryzacji będzie więc nakręcać się dalej.

Wziąłbym też pod uwagę to, że od 2015 roku prawica konsekwentnie buduje alternatywny model społeczeństwa i go instytucjonalizuje, zaczynając od organizacji społecznych – spójrzmy na NIW i inne agendy publiczne, które w nierówny sposób dystrybuują pieniądze, słabiej wspierając podmioty liberalne, a celowo wzmacniając prawicowe, w tym radykalne. Podział polityczny będzie więc coraz bardziej osadzał się w instytucjach i będziemy mieć równoległe porządki społeczne i kulturowe.

Opisując to zjawisko językiem prawicy, należałoby mówić o „pluralizmie rozproszonym”. Prawica będzie mieć swoje instytucje i media, liberałowie swoje, a w takim układzie

przyjmuje się, że nikt nie powinien mieć pretensji, że ten kto rządzi je przejmuje, by realizował odtąd interes pewnej grupy. To bardzo niebezpieczne, bo prowadzi do sekciarstwa, kiedy tracimy już zupełnie szansę na to, czego dziś ciągle jeszcze nie mamy, a więc na myślenie o republice, o przestrzeni wspólnej.

To sposób działania ministra Piotra Glińskiego: tam, gdzie daje pieniądze, chce dyktować warunki, a więc decydować o tym, jaka np. sztuka ma być wystawiana. To dalekie od republikańskiego sposobu myślenia, które zakłada owszem kryteria, ale na poziomie republiki, a nie tego, kto dystrybuuje środki.

Żadnej nadziei?

– W polityce niewielka. Jesteśmy zakładnikami logiki, która powtórzy się podczas kolejnej kampanii. Trzeba jednak pamiętać, że polityka jest sferą wolności, gdzie zawsze może wydarzyć się coś nieoczekiwanego.

Ale obok samorządów, nadziei szukałbym w mobilizacji, która nastąpiła po 24 lutego: zaistniała poza polityką, wzięty w niej udział nie tylko organizacje społeczne, ale również klasa średnia, w tym mniejsi i więksi przedsiębiorcy. Badania pokazują, że nie było tu polaryzacji: jednakowo angażowali się wyborcy PiS, jak i Platformy oraz innych formacji. Warto byłoby zbadać, czy nie rodzi się w ten sposób nowe społeczeństwo obywatelskie – poza podziałem na organizacje „liberalne” i „rządowe”, a wypełniające klasyczną definicję, która mówi, że to ludzie angażujący swoje prywatne zasoby, aby w obliczu potrzeby realizować misję społeczną, publiczną. Widzę w tym szansę na wypracowanie przestrzeni wspólnej. Ani opozycja ani władza nie kontrolowały tego procesu.

Poza tym wojna wzmocniła i tak silne nastroje proeuropejskie: badania GLOBSEC Trends z końca maja pokazują, że 88 procent respondentów i respondentek z Polski sprzeciwiłoby się w referendum opuszczeniu Unii Europejskiej – w tej grupie siłą rzeczy musi być duża część wyborców PiS. Widać więc, że pewne tematy, mimo trwających od lat prób polaryzowania wokół nich, wcale nie dzielą: Polacy w obliczu zagrożenia doskonale wiedzą, co zapewnia im bezpieczeństwo. Również z tego badania wychodzi, że obecność uchodźców czy szerzej migrantów z Ukrainy, przyniosło spadek postaw antyimigranckich: w 2020 roku 42 procent badanych zgadzało się ze stwierdzeniem, że imigranci zagrażają ich wartościom i tożsamości, dziś – 27 procent. Odczarowanie kategorii obcego oraz zmniejszenie niepokoju dają szansę: polaryzujący temat został jednak rozładowany.

Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że 52 procent liderów i liderki organizacji społecznych w Polsce, nie postrzega III sektora jako wspólnoty. To powód do niepokoju?

– Niekoniecznie. Kiedy myślimy o III sektorze, na myśl przychodzi nam przede wszystkim organizacje, które nazwiemy misyjnymi, a więc zaangażowane w realizację celów publicznych. Podczas gdy w rzeczywistości większość organizacji – to przecież m.in. grupy rekonstrukcji historycznej – powstaje, by realizować cele swoich członków lub odpowiada na bardzo konkretne potrzeby.

Zastanawiałbym się raczej nad tym, czy istnieje wspólny etos społeczeństwa obywatelskiego zorganizowanego w organizacje społeczne. Sektor na pewno z uwagą powinien przyrzeć się temu, co wydarzyło się po 24 lutym, ale także w 2020 roku po wyroku Trybunału Konstytucyjnego Julii Przyłębskiej. Dwa lata temu obserwowaliśmy potężną falę protestów, z których większość nie była obsługiwana przez organizacje, one były często na zapleczu, dostarczając infrastruktury, ale też wokół ich obecności – przykładem jest Ogólnopolski Strajk Kobiet – następowały pewne konflikty, podziały. Mówi się, że ta energia została zaprzepaszczona – nie zgadzam się, ona pracuje i tworzy zrąb czegoś nowego, co być może nie znajdzie ujścia w organizacjach społecznych. Mówi się, że ta energia została zaprzepaszczona – nie zgadzam się, ona pracuje i tworzy zrąb czegoś nowego, co być może nie znajdzie ujścia w organizacjach społecznych.

Uczestnicy badań “More in Common” pytani o to, kto najlepiej sobie radzi z kryzysem po wybuchu wojny, wskazywali na społeczeństwo (95 procent), organizacje społeczne (87 procent) i samorząd (70 procent). I na tym III sektor powinien budować.

GOŚĆ

Edwin Bendyk – prezes zarządu Fundacji im. Stefana Batorego. Dziennikarz. Twórca Ośrodka Badań nad Przyszłością Collegium Civitas. Wykładowca Graduate School for Social Research PAN. Publicysta tygodnika „Polityka”.

DEBATA

Im gorzej, tym lepiej? Organizacje w trudnych czasach.



badania

Kondycja III Sektora

Anna Jadwiga Orzech
Fundacja WOŚP, agencja Łaska nebeską, Festiwal Sektor 3.0

Na kryzys (nawet ten niespodziewany) też można się przygotować

Tak, potrafimy się jednoczyć. Potrafimy też zakasać rękawy i ruszyć do działania, kiedy dookoła źle się dzieje. To z pewnością piękne i szlachetne, ale jednocześnie porządnie daje nam to w kość.

Notoryczny kryzys sprawia, że zbyt często musimy działać kampanijnie, odkładając na później strategiczne poukładanie działań całej Fundacji. Okładamy na później procedury, plany, a także troskę o siebie i współpracowników.

Nie dziwi mnie jednak, że to organizacje biorą na siebie największy ciężar.

To one w swoich szeregach mają społeczników wrażliwych na ludzką krzywdę w każdym jej wymiarze, ale też są dużo bardziej zwinne i mniej skostniałe – formalności i przepisy nie przesłaniają im celu.

Nie czekają aż administracja zdecyduje, pomoże, wyda rozporządzenie – działają, kiedy nadchodzi kryzys – ten wielki, o którym usłyszymy w telewizji, ale też ten “mały”, lokalny, o którym nie usłyszy cała Polska, ale nie mniej ważny i trudny do wygrania.

Kilka dni temu Fundacja WOŚP oddała do użytku najdroższe w swojej historii urządzenie – [PET-CT \(urządzenie, które pozwala na precyzyjne lokalizowanie ognisk chorób nowotworowych u dzieci\) dla Centrum Zdrowia Dziecka za prawie 16 mln złotych](#). Urządzenie to nie było ujęte w żadnych planach ministerialnych, ale było potrzebne – Zarząd Fundacji postanowił więc szybko zareagować mimo tak olbrzymiej kwoty. Nie pierwszy zresztą raz – w 2018 roku WOŚP [podjęła decyzję o zakupie karetki w odpowiedzi na pilną prośbę dyrekcji Uniwersyteckiego Szpitala Dziecięcego w Krakowie](#) w czasie uroczystości przekazania Jerzemu Owsiakowi medalu Uniwersytetu Jagiellońskiego „Plus ratio quam vis” – tam też odbyło się...głosowanie Zarządu.

Z takimi kryzysami mniejszymi i większymi, ogólnopolskimi i lokalnymi musi mierzyć się praktycznie każda organizacja – zwłaszcza ta, która działa na rzecz innych osób. I praktycznie każda z nich działa właśnie w takim trybie: kryzys = natychmiastowe działanie.

I to jest czymś, co ja osobiście kocham w trzecim sektorze. Jednocześnie jednak działanie kampanijne nie może być całym życiem naszej organizacji.

Formalności, procedury, analizy i założenia długofalowe muszą w którymś momencie się pojawić. Co więcej, na kryzys (nawet ten niespodziewany) też można się przygotować. I tutaj, z ręką na sercu warto sobie odpowiedzieć na pytania, czy dotychczasowe działanie w kryzysie czegoś nas nauczyło, czy może od nowa musimy wydeptywać wcześniej już wydeptane ścieżki.

Czy wychodzimy z kryzysów z nowym (spisanym) know-how, manuałem działań na przyszłość?

Chciałabym wierzyć, że tak jest, ale niestety zbyt często z jednego kryzysu wpadamy w kolejny.

Dla mnie słowo kryzys – z racji mojego zawodu – zawsze kojarzy się też z kryzysem wizerunkowym. Okazuje się, że nie są to tak odległe problemy. Kilka dni temu pojawiły się wyniki badania [“Kryzysometr. Komunikacja w czasie wojny”](#). Pokazują one, że ostatnie miesiące przyniosły firmom, ale i organizacjom pozarządowym:

- problemy wewnętrzne (51%),
- hejt i negatywne komentarze (37,5%),
- fake newsy na temat instytucji (28%).

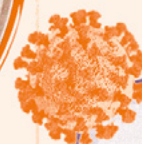
Dlatego tak ważne jest, żebyśmy pamiętali o komunikacji tej zewnętrznej, ale też wewnętrznej. Ważne, żebyśmy zadbali o swoją społeczność. Bez niej z żadnego kryzysu zwycięsko nie wyjdziemy.

AUTORKA

Anna Jadwiga Orzech – zajmuje się promowaniem dobrych idei w Internecie. Strateżka i trenerka komunikacji, #girlboss agencji Láska nebeská, dyrektorka komunikacji Fundacji WOŚP na urlopie macierzyńskim. Odpowiada za social media Festiwalu Sektor 3.0 – największej w Polsce konferencji #TechForGood oraz wspiera działania ogólnopolskiego Programu Projektor, w ramach którego zrealizowano ponad 41 000 projektów edukacyjnych w całej Polsce. Współpracuje z licznymi organizacjami pozarządowymi, którym doradza i szkoli w zakresie komunikacji internetowej, employer branding w NGO i nowych technologii w działaniach HR. Razem z zespołem zdobywczyńi PRotona, 13 nagród w konkursie Złote Spinacze, 3 nagród Effie oraz wyróżnienia Golden Arrow.

DEBATA

Im gorzej, tym lepiej? Organizacje w trudnych czasach.



badania

Rafał Grzelewski
Polska Akcja Humanitarna

Wszyscy mierzymy się z dylematem krótkiej kołdry

Wobec skali kryzysów, z którymi przyjdzie nam się mierzyć, coraz częściej będziemy musieli bardzo transparentnie komunikować organizacyjne ograniczenia, by tym kryzysom efektywnie stawiać czoła.

Jeszcze kiedy pełniłem funkcję rzecznika prasowego Polskiej Akcji Humanitarnej, jednym z najczęstszych pytań, jakie dostawałem od dziennikarzy, było to, czego nam, czyli PAH, życzyć. Odpowiadałem wówczas, że my jesteśmy trochę jak lekarze i życzymy sobie jak najmniej pracy, i to rzeczywiście odzwierciedlało nie tylko mój stan ducha, ale też całą organizację. I choć raczej bytu PAH określają kryzysy humanitarne na świecie, to nikt z nas nie wyczekuje specjalnie okazji do kolejnych działań. Oprócz kwestii etycznych, dodatkowy kryzys tu w Polsce, jak pandemia, czy na świecie – trzęsienie ziemi, tajfuny, susze czy powodzie – nawet dla organizacji wyspecjalizowanej w niesieniu pomocy humanitarnej jest zawsze dodatkowym stresem. Sensowna pomoc, czyli taka, która naprawdę zmienia

coś w świecie człowieka i go wzmacnia, musi być stabilna i długofalowa. Takie w zdecydowanej większości są nasze programy pomocowe, które prowadzimy od lat głównie w kilku krajach Afryki i Bliskim Wschodzie.

Kolejny nagły kryzys zawsze mocno nadwyręza organizacyjne zasoby, które nawet w przypadku tak dużej organizacji jak PAH mają swoje granice. Co to dla nas oznacza?

Kryzysy i dylematy

Coraz częściej przychodzi nam się mierzyć z jednym z najczęstszych, ale też najcięższym gatunkowo dylematem etycznym w świecie pomocy humanitarnej, czyli komu jesteśmy w stanie efektywnie pomóc, a kto tej pomocy nie otrzyma. W ostatnich latach tych kryzysów nagłych i ciągnących się za nimi dylematów było wyjątkowo dużo i organizacja poniekąd przeszła w stan pełzającego, nieustającego reagowania kryzysowego. Takie środowisko wymaga dość gruntownego przemodelowania myślenia w fundacji, która w tym roku kończy trzydzieści lat i działa raczej programowo, długofalowo niż akcyjnie.

Katalizatorem zmian była nie tylko pandemia czy wojna w Ukrainie, ale też coraz mocniej ugruntowane przekonanie, że z jakąś formą kryzysu będziemy mieli do czynienia już stałe, a coraz częściej – w Polsce.

Dla organizacji takich jak PAH to też ważny moment na mocne zdefiniowanie swojej roli społecznej i gruntowne przyjrzenie się strategii. Fundacja, która do niedawna prowadziła przede wszystkim duże programy humanitarne w odległych krajach afrykańskich, na Bliskim Wschodzie i w Ukrainie (od 2014 r.) nagle coraz mocniej musi angażować się w pomoc w Polsce. Jeszcze na początku lata 2021 r. nikt nie przypuszczał, że staniemy się naocznymi świadkami kryzysów humanitarnych dziejących się na naszych oczach: w polskich lasach i na polskich granicach. Dla organizacji, która od lat zorientowana była na pomoc międzynarodową, to prawdziwa rewolucja, zważywszy, że zdecydowana większość naszych pracowników to pracownicy lokalni, czyli mieszkańcy krajów, w których prowadzimy stałe działania pomocowe.

Tak, większość pracowników Polskiej Akcji Humanitarnej to obywatele i obywatelki Somalii, Jemenu, Południowego Sudanu, Iraku czy Ukrainy. Ludzie na co dzień zaangażowani w pomoc przy kryzysach dużo trudniejszych, drastyczniejszych, przeciągających się. A przede wszystkim zapomnianych.

Niespełna rok temu, na początku kryzysu na granicy polsko-białoruskiej, rodził się więc kolejny potężny dylemat – czy mamy prawo zaniedbać ludzi cierpiących na Globalnym Południu, wspólnoty, z którymi pracujemy od lat i które na nas liczą, po to, aby zwiększyć skalę operacji w Polsce, w której możliwości działania obywatelskiego i instytucjonalnego są dużo większe? Jednocześnie jesteśmy przecież organizacją wyrastającą z Polski, powstałą tylko i wyłącznie dzięki solidarności Polaków, tu też są nasi darczyńcy, którzy mają bardzo konkretne oczekiwania wobec reakcji PAH w związku z kryzysami rozgrywającymi się na terytorium Polski.

Z perspektywy prawie roku od początku kryzysu w Usnarzu Górnym nie mam w sobie odwagi przyznania, że udało się uczynić zadość wszystkim racjom, a nasza pomoc dla migrantów docierających z Białorusi była tak szybka i adekwatna, jak oczekiwaliby tego nasi darczyńcy, aktywiści czy wreszcie my sami – pracownicy humanitarni. I to pomimo że w tym czasie równolegle prowadziliśmy kilkadziesiąt innych programów w siedmiu krajach na trzech kontynentach, a także pomimo tego, że PAH wspomagała w kryzysie na granicy inne organizacje, jak również – z czasem – utworzyła własną bazę pomocową.

Nie przegapić szans

Piszę o tym, by pokazać szerszy kontekst i zakreślić bardzo wymagającą perspektywę, która być może stanie się codziennością wielu polskich organizacji pomocowych. A mianowicie, że wobec skali kryzysów, z którymi przyjdzie nam się mierzyć, coraz częściej będziemy musieli bardzo transparentnie komunikować organizacyjne ograniczenia, by tym kryzysom efektywnie stawiać czoła. Pokazywać, co realnie organizacja jest w stanie zrobić, czego potrzebuje by pomoc nieść, a gdzie są jej realne możliwości.

”
Wszyscy mierzymy się z dylematem krótkiej kołdry, a bardzo wymagające, kryzysowe czasy, w których żyjemy, odstawiać będą bezlitośnie mankamenty, słabości i zaniedbania trzeciego sektora.
”

Przepracowanie, niskie płace, ograniczenia administracyjne i proceduralne, frustracje i rozczarowania to zmary, które na łamach NGO.pl były regularnie opisywane, jednak teraz być może mamy wyjątkowy moment, by część z nich rozwiązać. Wyjątkowość momentu polega na tym, że świadomość pomocowa w społeczeństwie w ciągu ostatniego roku bardzo wzrosła, wzrosło też poczucie, jak bardzo doniosłą rolę do odegrania w kryzysach mają organizacje pomocowe.

Przekłada się to nie tylko na wsparcie finansowe NGO-sów przekazywane od darczyńców indywidualnych (przynajmniej części z nich), ale też sam biznes coraz mniej myli działania CSR z PR i rzeczywiście wpisuje współpracę z trzecim sektorem do swoich kultur organizacyjnych. Dla części organizacji takie wsparcie jest szansą na przejście na poziom profesjonalizacji, którą w czasach mniej kryzysowych trudno by było uzyskać. To też szansa na rozwój, wymianę doświadczeń, nawiązanie wartościowych współprac. Warto więc bardzo mocno monitorować otoczenie, by takich szans nie przegapić.

Z drugiej strony, ostatnie kryzysy – na granicy z Białorusią i ukraiński – też mocno pokazały, jak duży potencjał kryje się w organizacjach działających bardzo lokalnie. To często sprawnie zawiadywane, szybko działające struktury z najlepszym rozpoznaniem potrzeb. Potencjał fundraisingowy, ekspercki i wizerunkowy dużych organizacji, w połączeniu z partnerstwem z organizacją działającą lokalnie jest szansą na dużo sprawniejsze odpowiadanie na wyzwania, a jednocześnie do wzmacniania mniejszych organizacji i do tworzenia takich współprac bardzo zachęcam.

AUTOR

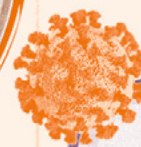
Rafał Grzelewski – szef zespołu Komunikacji i Fundraisingu PAH, wcześniej rzecznik prasowy organizacji. Uczestniczył w misjach zagranicznych PAH w Afryce i Bliskim Wschodzie, skąd przygotowywał materiały i relacje dla polskich mediów.

DEBATA

Im gorzej, tym lepiej? Organizacje w trudnych czasach.



badania



Daniel Chełmowski
Fundacji Rozwoju Ziemi Chojnickiej i Człuchowskiej

Buduj pancerz

Dlaczego się jeszcze nie poddaliśmy? Bo z każdym rokiem coraz bardziej obrastamy grubym pancerzem, który broni nas przed zwątpieniem.

Natłok trudnych wydarzeń i nieustanny problem z kontrolą mediów społecznościowych, ciągle jest ogromnym generatorem hejtu w internecie. Jako przedstawiciele trzeciego sektora musimy sobie z jakoś z tym radzić. Powinniśmy wykształcić w sobie swego rodzaju pancerz, bo ta walka nie jest równa.

Zakasajmy rękawy i róbmy swoje, ale nie zapominajmy o nauce

Gdy podejmujemy próbę rozwiązania jakiegoś problemu lub gdy organizujemy wydarzenie, którego nikt inny się nie podejmuje, oczekujemy, że efekty naszej ciężkiej pracy zostaną docenione. Niestety bywa i tak, że to, czego się podejmujesz jest oburzające

dla innych. Świetnym przykładem są tutaj różnego rodzaju wydarzenia związane z mniejszościami takie jak parady równości, cosplay czy koncerty metalowe. Od kilku lat mam przyjemność organizować mały festiwal muzyczny InterTony w Chojnicach. To skromne wydarzenie, które powstało z inicjatywy wolontariuszy i muzyków z miast partnerskich. W sobotę 18 czerwca, późnym wieczorem zakończyliśmy z sukcesem kolejną, siódmą już edycję festiwalu, która zjednoczyła wielu miłośników ciężkich brzmień z okolicy. Mogłoby wydawać się, że teraz to już z górki – chwila odpoczynku i powrót do rzeczywistości, ale niestety, gdy tylko pojawiają się pierwsze relacje z punkowo-metalowych koncertów, lokalne media zalewa ogromna fala hejtu i drwin w stronę uczestników i organizatorów. Podzielam obserwację, iż „społeczeństwo daje sobie prawo do obrażania innych tylko dlatego, że ci świetnie bawią się i tańczą przy innej muzyce niż zdecydowana większość”. To nie powinno mieć miejsca, ale taka jest rzeczywistość.

Dla początkujących wolontariuszy może to być niemiły szok – w końcu poświęcili oni wiele tygodni, aby zrobić coś dla ludzi, jednak nie wszystkim się to podoba. Dlaczego się jeszcze nie poddaliśmy? Bo z każdym rokiem coraz bardziej obrastamy grubym pancerzem, który broni nas przed zwątpieniem. Setki szczęśliwych uczestników, zadowoleni artyści i goście, to właśnie to, czego powinniśmy się trzymać.

Jeśli większości społeczeństwa nie podoba się to, co robisz, ale jesteś pewien, że robisz dobrze dla jej niewielkiej części i co ważne nikogo przy tym nie krzywdzisz, to buduj pancerz!

Nie wszystko, co popularne jest dobre. Jeśli podejmujesz się organizacji niszowych wydarzeń, bądź gotowy na nierówną walkę z komentarzami, ale nigdy się nie poddawaj.

AUTOR

Daniel Chełmowski – członek zarządu Fundacji Rozwoju Ziemi Chojnickiej i Człuchowskiej, grafik komputerowy specjalizujący się w marketingu internetowym. Wieloletni wolontariusz wspierający lokalne organizacje pozarządowe oraz współorganizator wydarzeń kulturalnych. Miałem okazję współpracować z takimi organizacjami jak Dawca.pl, Eurodesk Polska, WOŚP, Runmageddon, Stowarzyszenie Klub Fantastyki „Druga Era”, Stowarzyszenie Miłośników Gier i Fantastyki „Thorn”, NeuroN Foundation.

Pod lupą

to cykl portalu ngo.pl i Badań Klon/Jawor, w którym bierzemy na warsztat wybrane zagadnienie dotyczące życia organizacji społecznych.

Poznaj wcześniejsze odcinki cyklu „Pod lupą”:

- Pod lupą ngo.pl: Style zarządzania ->
- Pod lupą ngo.pl: Organizacje wobec pandemii ->
- Pod lupą ngo.pl: Praca wzbogaca? O pracy w NGO ->
- Pod lupą ngo.pl: Jak Polki i Polacy widzą organizacje społeczne? ->
- Pod lupą ngo.pl: Rok w pandemii ->
- Pod lupą ngo.pl: Wieś, obywatele, działanie ->
- Pod lupą ngo.pl: Postfilantropia? Jak pomagamy w XXI wieku ->

kondycja.ngo.pl

Kondycja organizacji pozarządowych 2021

Pobierz raport z badania ↓

