

Piotr Zbieranek¹

Aktywność kobiet w ramach społeczeństwa obywatelskiego w świetle nierówności płciowych. Wyniki badań aktywnych gdańszczanek

Celem artykułu jest opis funkcjonowania kobiet w ramach społeczeństwa obywatelskiego w kontekście obserwowanych nierówności płciowych. Artykuł opiera się na analizie zrealizowanych w pierwszej połowie 2020 r. indywidualnych wywiadów pogłębionych z aktywnymi społecznie gdańszczankami ($n = 30$). Na podstawie przeprowadzonego studium można wnioskować, że rola płciowa – jako pochodna nierówności społecznych – silniej przekłada się na zaspokajanie uniwersalnych potrzeb psychologicznych dzięki aktywności w ramach społeczeństwa obywatelskiego u kobiet niż u mężczyzn. Pozwala to kobietom utrzymywać motywację do działania pomimo braku silnych bodźców zewnętrznych. Rola płciowa prowadzi jednocześnie do realizacji działań w ramach specyficznej formuły organizacyjnej opartej na „kobięcych wartościach”, takich jak współpraca i wspólnotowość. Taka formuła organizacyjna przekłada się na efektywną realizację działań w obliczu strukturalnych barier, w tym przede wszystkim braku dostępu do zasobów potrzebnych na realizację stawianych przez aktywistki celów społecznych.

Słowa kluczowe: nierówności płciowe, stereotypy płciowe, aktywność obywatelska, trzeci sektor, społeczeństwo obywatelskie

The activity of women in civil society in the light of gender inequalities.
The results of empirical research of active women in Gdańsk

The paper aims to describe women's roles in frame of civic society with regard to gender inequalities. The article is based upon an analysis of in-depth interviews ($n = 30$) conducted in early 2020 among women social activists in Gdańsk. The study proves that gender role – as a consequence of social inequalities – results in women more often satisfying their psychological needs within the frame of civic society compared to men. This

¹ Uniwersytet Gdański, piotr.zbieranek@ug.edu.pl.

allows women to upkeep their motivation to action despite the deficit of external factors. Simultaneously, gender role leads to performing activities within a specific organizational frame relying upon 'women's values' (e.g. cooperation and feeling of community). Such organizational formula translates to a more effective manner of performing action in the face of structural barriers, including lack of access to resources needed to realize the aims set by women activists themselves.

Keywords: gender inequalities, gender stereotypes, civic participation, third sector, civil society

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie wielopłaszczyznowego oddziaływania nierówności płciowych na aktywność gdańszczanek w społeczeństwie obywatelskim, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pozarządowych. Społeczeństwo to – jak rekonstruuje Paweł Załęski (2012: 214) – jest rozumiane współcześnie znacznie szerzej, jako „sfera apolitycznych działań wyrażanych i realizowanych na skutek politycznych walk pomiędzy partykularnymi a uniwersalnymi, lokalnymi a globalnymi interesami i celami ekonomicznymi oraz politycznymi, często sprzecznymi i wykluczającymi się”. Obywatel działający w jego ramach ukierunkowuje się na realizację celów o różnorodnym charakterze w istniejących uwarunkowaniach systemowych. Choć warto od razu zaznaczyć, że taka forma działalności – podobnie zresztą co ujęcie samego społeczeństwa obywatelskiego – podlega wciąż dyskusji i nieustannej redefinicji. Coraz częściej ten obszar wypełniają ruchy niesformalizowane i akcje służące rozwiązywaniu konkretnych problemów lokalnych ad hoc. Można więc powiedzieć, że bardziej od struktur formalnych istotę działalności prospołecznej stanowi charakter działania aktywistycznego, czego przykład stanowią chociażby ruchy miejskie (Lewenstein, Zielińska 2019). Takie podejście będzie także przyjmowane w niniejszym studium.

Zasadniczy cel artykułu ma więc charakter czysto poznawczy. Jednak zrozumienie zależności pomiędzy nierównościami płciowymi a charakterystyką aktywności społecznej kobiet ma również istotny walor pragmatyczny. Jest ono bowiem kluczowe dla projektowania lepszej polityki publicznej, z uwzględnieniem dążenia do przeciwdziałania nierównościami w życiu społecznym, w tym wyeliminowania dyskryminacji ze względu na płeć.

Strukturalnie artykuł dzieli się na trzy zasadnicze części. Szeroko rozumiany wpływ nierówności społecznej na aktywność społeczną kobiet zostaje opisany w sekcji pierwszej pt. *Nieuświadomiony kontekst aktywności. Nierówność płciowa*

a aktywność społeczna kobiet. Warto zaznaczyć, że wpływ ten w dużej mierze zachodzi za pośrednictwem zinternalizowanego stereotypu płciowego i związanej z nim ściśle kulturowej roli płciowej. Dalsza część artykułu skupia się na interpretacji zebranego materiału empirycznego, na podstawie którego powstały dwie wzajemnie uzupełniające się tezy.

Po pierwsze, kulturowa rola płciowa skłania kobiety w większej mierze niż mężczyźni do podejmowania aktywności prospołecznych w sektorze obywatelskim. Wydaje się bowiem, że aktywność o takim charakterze w większej mierze zaspokaja ich uniwersalne potrzeby psychologiczne, takie jak potrzeba autonomii, kompetencji czy afiliacji. Tym samym pozwala działać, opierając się na motywacji wewnętrznej, pomimo braku silnych motywatorów zewnętrznych. Teza ta została rozwinięta w sekcji drugiej pt. *Motywacja podszyta stereotypem. Nierówności płciowe a motywacja kobiet do aktywności w trzecim sektorze.*

Po drugie, zinternalizowany stereotyp płciowy skłania aktywistki do realizacji działalności prospołecznej w strukturach organizacyjnych odwołujących się do wartości „kobięcych”. Taka forma działań zbiorowych pozwala radzić sobie z barierami strukturalnymi działalności w ramach społeczeństwa obywatelskiego. Innymi słowy: struktury te pozwalają osiągać zakładane przez aktywistki cele społeczne w sytuacji, w których ich dostęp do zasobów finansowych jest ograniczony. Z drugiej strony struktury te opierają efektywność swoich działań na mobilizacji energii aktywistek, w związku z czym na dłuższą metę praca społeczna aktywistek może przynosić negatywne konsekwencje dla nich samych. Teza ta została opisana w sekcji pt. *Słodko-gorzki smak adaptacji. Model kultury organizacyjnej NGO oparty na „kobięcych wartościach”.*

Przedstawiony w artykule obraz wyłania się z materiału badawczego zgromadzonego w ramach projektu „Gdańskie wspólnoty obywatelskie: perspektywa kobieca”, realizowanego na przełomie 2019 i 2020 r. przez zespół Pomorskiego Centrum Badań nad Kulturą UG. Analizie zostało poddanych 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych ze zróżnicowanym gronem aktywnych społecznie gdańszczanek. Wywiady te stanowiły – oprócz analizy danych zastanych i badań etnograficznych – jeden z trzech zasadniczych komponentów projektu (Ciechoraska, Stachura, red., 2021). Dobór rozmówczyń do wywiadu miał charakter celowy i został przeprowadzony przez zespół badawczych na podstawie informacji uzyskanych w toku analizy danych zastanych materiałów dotyczących aktywności społecznej kobiet w Gdańsku. W ramach tej analizy przestudowano m.in. dyskurs poświęcony aktywności kobiet w sferze publicznej i jego uczestników, a także przeprowadzono wstępne konsultacje z informatorami. Te działania pozwoliły zarysować punkt wyjścia badań terenowych. Tenże punkt wyjścia przybrał postać wstępnej instrumentacji określającej ogólny zakres tematyczny badania bez

przyjmowania na początkowym etapie studiów terenowych sztywnej konceptualizacji i operacjonalizacji (Miles, Huberman 2000).

Integralną częścią wstępnej instrumentacji stanowił nie tylko zarys projektu badawczego precyzującego podstawowe założenia projektu, tj. obszar dociekań badawczych, ale także stanowiły ją wstępna lista rozmówców oraz narzędzie badawcze. Rozmówczynie tworzyły zróżnicowaną grupę pod kątem czterech płaszczyzn: (1) głównego obszaru ich aktywności prospołecznej (od wspierania rozwoju przedsiębiorczości, przez edukację, animację kultury, działalność pomocową, antydyskryminacyjną, aż do polityki lokalnej); (2) wieku, (3) orientacji aksjologicznej nadającej rys ich aktywności (podejmowanie działań ukierunkowanych zarówno na kultywowanie wartości konserwatywnych, jak i lewicowo-liberalnych), (4) skali realizowanych przedsięwzięć (podejmowanie działań skupionych jedynie na obszar najbliższego otoczenia, ale też mających na celu oddziaływanie na życie całego miasta, aglomeracji trójmiejskiej czy społeczności regionalnej, a nawet stawiających sobie pewne cele ogólnokrajowe). Warto zaznaczyć przy tym, że zróżnicowania te na poziomie samej analizy okazują się bez większego znaczenia. Można dostrzec, że z materiału badawczego wyłania się raczej spójny obraz, a jego pogłębiona analiza pozwala opisać pewne wspólne charakterystyki mechanizmów prospołecznego zaangażowania kobiet.

Zgodnie z przyjętą metodą – wywiadem swobodnym małowkierunkowanym – narzędzie badawcze stanowiła lista ogólnych zagadnień porządkująca przestrzeń wywiadu i uwrażliwiająca na kwestie najistotniejsze z punktu widzenia projektu (Konecki 2000). Postanowiono, że w trakcie wywiadów uwaga zostanie skoncentrowana przede wszystkim na indywidualnych doświadczeniach rozmówców, ich trajektoriach biograficznych, wszechstronnych uwarunkowaniach aktywności, poszukiwaniu charakterystycznych cech aktywności społecznej i ogniskach aktywności postrzeganych przez badanych jako kobiece.

Jak można zauważyć, sam projekt miał charakter otwarty – procesu badawczego nie ograniczała zbyt sztywna prekonceptualizacja, co pozwoliło na uzyskanie tzw. kontekstu odkrycia (Konecki 2019), czyli ujmowania doświadczeń wykraczających poza założenia poczynione na wstępie. W toku realizacji badań ujawniają się bowiem coraz to nowe informacje, a obszar zainteresowania ulega – zgodnie z zasadą lejka – stopniowemu zawężeniu (Rubin, Rubin 1997). Opisany powyżej charakter projektu pozwala nie zamykać się na zjawiska dotąd nieodnotowywane czy też interpretacje inaczej ujmowanych do tej pory zjawisk. Jednocześnie jednak nie tworzy zagrożenia dla adekwatności opisu będącego miarą rzetelności badań realizowanych zgodnie z paradygmatem jakościowym (Angrosino 2010).

Nieuświadomiony kontekst aktywności. Nierówność płciowa a aktywność społeczna kobiet

Kontekstem dla zrozumienia aktywności kobiet w ramach społeczeństwa obywatelskiego jest przede wszystkim uświadomienie sobie wielopłaszczyznowego oddziaływania na charakterystykę aktywności społecznej kobiet nierówności płciowych. Wiązą się one z przyporządkowaniem kobietom specyficznej płci kulturowej opierającej się na stereotypie płciowym, w wielu aspektach uniwersalnym kulturowo. To właśnie ten stereotyp jest swoistym pomostem pomiędzy nierównościami występującymi na poziomie makrospołecznym a zachowaniami przejawianymi przez badane aktywistki na poziomie mikrospołecznym. Jego istotą jest m.in. postrzeganie kobiet jako osób przywiązujących większą wagę do relacji z otoczeniem. Przekładać się ma to wprost nie tylko na wyższy poziom orientacji wspólnotowej w zakresie norm i wartości, a co za tym idzie: gotowość do działań prospołecznych, ale też specyficzną – odmienną niż w wypadku mężczyzn – konstrukcję osobowości (Wojciszke 2012).

O uniwersalnym charakterze stereotypu płciowego świadczą choćby badania z zakresu psychologii międzykulturowej. Studia empiryczne przeprowadzone na próbie ponad 3000 osób w 26 krajach (Löckenhoff et al. 2014) wskazują na występowanie niewielkich, ale zauważalnych różnic międzypłciowych w obszarze dostrzeganych cech osobowości. Wskazywały one, że kobiety są bardziej otwarte na nowe doświadczenia, charakteryzuje je także m.in. większa ugodowość i sumienność. Jak wskazuje Naomi Ellemers (2018), różnice międzypłciowe choć są zauważalne, to mają o wiele mniejsze znaczenie niż różnice indywidualne niezależne od płci. Przy czym są one w niewielkiej mierze uwarunkowane czynnikami natury biologicznej, o ich charakterze decydują czynniki społeczne, w tym stereotyp płciowy i wchodzące w jego skład role płciowe. To bowiem oczekiwania z nich wypływające konstytuują nasze postrzeganie osób danej płci oraz ugruntowują wiążący się z nimi społeczny podział pracy.

Zwykle mechanizm oddziaływania stereotypu płciowego na funkcjonowanie jednostki przybiera charakter nieuświadomiony, wiążąc się z miękką presją na wypełnianie oczekiwań społecznych (Swim et al. 1995). Jednym z przykładów oddziaływania takiego subtelnego mechanizmu dostarcza teoria ambiwalentnego seksizmu (Glick, Fiske 1996, 1999). Teoria ta wskazuje, że na różnych płaszczyznach podkreślane są – postrzegane jako naturalne – różnice pomiędzy mężczyznami i kobietami. To one stanowią – zarówno w formie seksizmu życzliwego, jak i wrogiego – fundament przyporządkowania kobietom realizacji danych zadań życiowych.

Oczekiwania te znajdują przełożenie wprost na dane mówiące, że kobiety są obciążone nieproporcjonalnie do mężczyzn prowadzeniem gospodarstwa domowego (CBOS 2013a, 2013b, 2018; GUS 2013, 2018; EUROSTAT 2017) i wypełnianiem funkcji opiekuńczych (Dobosz, Słania 2016). Jednocześnie borykają się z dużymi problemami na rynku pracy, w tym także segregacją poziomą i pionową, czyli z trudnością osiągnięcia awansu zawodowego i zatrudnienia w wysokopłatnych branżach gospodarki (Deloitte 2016; Warszewska-Makuch, Mockało 2019).

Zinternalizowane przez nas samych oczekiwania społeczne przekładają się wprost na to, że podejmujemy takie, a nie inne działania. To może skłaniać kobiety do tego, że poszukują dla siebie innych obszarów aktywności poza gospodarstwem domowym, które nie kolidowałyby z wypełnianiem oczekiwań wpisanych w role postrzegane przez nie jako pierwszoplanowe (Pufal-Struzik 2017). To właśnie z tego może wynikać fakt, że większość działaczy, ale też pracowników NGO w sferze opiekuńczej stanowią kobiety. Obszar ten bowiem wprost odwołuje się do wspólnotowości, dbałości o innych, empatyczności, ale też umiejętności rezygnacji z rozwoju postrzeganego w kategoriach osiągnięć zawodowych.

Efekt preferencji zawodowych zgodnych ze zinternalizowanym stereotypem płciowym jest szeroko opisany w literaturze przedmiotu. Choć odnotowuje się jego słabnięcie wraz z przemianami pokoleniowymi, to jego rdzeń i efekt wpływu na decyzje o wyborze obszaru aktywności zawodowej pozostaje niezmienny (Gadassi, Gati 2009). Warto zaznaczyć jednak, że – jak pokazują najnowsze badania – także w sfeminizowanych obszarach aktywności zawodowej stereotypy płciowe mogą blokować kobietom rozwój zawodowy. Wskazują na to chociażby badania personelu służby zdrowia w USA (Tang, Carnes 2020). Autorki sugestywnie opisują sytuację kobiet uwięzionych pomiędzy „lepką podłogą” a „szklanym sufitem”. W zależności od pozycji w hierarchii organizacyjnej są tworzone przed nimi bariery na ścieżce awansu albo też ich rola w strukturze organizacji w ogóle nie pozwala na to, żeby myśleć o awansie jako potencjalnej ścieżce rozwoju kariery zawodowej.

Nierówność płciowa tworzy więc bariery strukturalne aktywności społecznej kobiet w różnych obszarach życia społecznego. Jej działanie ma jednak paradoksalne konsekwencje. Tworzy bowiem specyficzne motywacje do podejmowania określonych działań, ale też przewagi kobiet w pewnych obszarach aktywności postrzeganych jako spójne z kulturową rolą płciową. Jednym z takich obszarów jest aktywność obywatelska realizowana m.in. w trzecim sektorze. Ten obszar aktywności stanowi dobry przykład interakcji pomiędzy stereotypem płciowym i wynikającymi z niego specyficznymi charakterystykami psychospołecznymi kobiet a ich aktywnościami społecznymi. Jak się wydaje, zinternalizowany stereotyp może bowiem wchodzić w interakcję ze sposobem wypełnienia podstawowych potrzeb psychologicznych człowieka wyróżnianych w ramach teorii autodeterminacji Edwarda L. Deciego i Richarda M. Ryana (2000a–b).

Można zakładać, że w przypadku potrzeby autonomii, czyli dążenia do ekspresji własnych wartości poprzez aktywność społeczną, kobiety w większej mierze będą odwzorowywać wspomnianą orientację wspólnotową w zakresie wartości. Można przewidywać również, że w wypadku kobiet większą rolę może odgrywać potrzeba afiliacji odnosząca się do tworzenia pozytywnych i satysfakcjonujących relacji z innymi ludźmi. Inaczej niż w wypadku mężczyzn może zostać zdefiniowana także potrzeba kompetencji, czyli dążenia do efektywnego osiągnięcia celu i poczucia sensu dzięki swoim aktywnościom. W wypadku wszystkich trzech potrzeb możemy mieć do czynienia z wpływem stereotypu płciowego jako swoistego moderatora oddziałującego na ich rzeczywiste przełożenie na aktywność społeczną.

Motywacja podszyta stereotypem. Nierówności płciowe a motywacja kobiet do aktywności w trzecim sektorze

O tym, że sektor pozarządowy to obszar szczególnej aktywności kobiet, mówią nie tylko same rozmówczynie, lecz także dane statystyczne zbierane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (Charycka, Gumkowska 2019a). Kobiety w 2018 r. stanowiły ponad połowę zespołu pracowniczego (w NGO związanej z usługami społecznymi sięgało to nawet 80%) i nieomal połowę bazy członkowskiej i członków zarządów NGO. Nierówności płciowe tłumaczą pośrednio, dlaczego trzeci sektor jest sfeminizowany, szczególnie w tych obszarach, które są ukierunkowane na działania stricte pomocowe. W tym sektorze kobiety stanowią zdecydowaną większość zatrudnienia, zajmując przy tym głównie szeregowie stanowiska.

Zarysowanie tego kontekstu pozwala lepiej zrozumieć przyczyny zaangażowania aktywistek w działalność społeczną, która nie przekłada się na wymierne korzyści własne, a często nawet – wydawałoby się – wiąże się z działaniem wbrew własnemu interesowi. Działalność w NGO w oczach badanych jawi się bowiem jako podejmowanie pracy wiążącej się nie tylko z niską gratyfikacją finansową (czy też szerzej warunkami pracy), ale też prestiżem społecznym (znajdującym także przełożenie na ograniczony dostęp inicjatyw do zasobów publicznych). Innymi słowy, nie dostarcza tradycyjnych motywacji zewnętrznych przypisywanych aktywności zawodowej.

(...) trzeci sektor jako miejsce pracy z punktu widzenia prawa pracy – i wyszło na to, że w ogóle nie jest przestrzegane prawo pracy, ale nie ze złej woli, tylko że zaciera się ta granica. Jak pracujesz w organizacji społecznej, to z jednej strony masz tam etat, a z drugiej etat społeczny. Nie ma w wielu organizacjach umów o pracę, jadą na jakichś zleceniach, nie ma urlopów, siedzą po kilkanaście godzin, zarabiają marne pieniądze [W12].

(...) tu się po prostu bardzo trudno utrzymać – swoją rodzinę i siebie, to jest trudne. To jest po prostu ciężki chleb, musisz pozyskiwać skutecznie środki publiczne, musisz umieć je rozdysponowywać, musisz znać się na RODO, na księgowości, na promocji, na nowych mediach – w organizacji na wszystkim się musisz znać. To jest ciężki chleb i bardzo często żałuję, że te dziewczyny odchodzą, że nie są w stanie znaleźć sobie tutaj miejsca finansowego [W11].

Te charakterystyki pracy w sektorze społecznym są często opisywane w badaniach kondycji rozwoju NGO czy też szerzej non-profit w Polsce. Szczególnie że mamy do czynienia z sytuacją, w której organizacje non-profit opierają się przede wszystkim na pracy społecznej członków i sympatyków (60%). Jeżeli świadczona w ich ramach praca łączy się z wynagrodzeniem, to jest ona wykonywana głównie na podstawie umów cywilnoprawnych (25%). Zatrudnienie na podstawie umów o pracę dotyczy jedynie kilkunastu procent podmiotów (GUS 2017a). Wśród organizacji pozarządowych świadczenie odpłatnej pracy jest już powszechniejsze (64% z niej korzysta), choć i w ich przypadku znaczna część korzysta wyłącznie ze sporadycznego płatnego wsparcia (27%), a tylko ponad 1/3 rzeczywiście bazuje na własnym zespole pracowniczym. Nie dziwi więc fakt, że nieomal 2/3 organizacji pozarządowych korzysta z pracy wolontariuszy (Charycka, Gumkowska 2019a).

Jak wskazuje więc Adam Mrozowicki w komentarzu do badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, warunki zatrudnienia w trzecim sektorze charakteryzują się nie tylko niskimi zarobkami, ale też ograniczoną ochroną praw pracowniczych wynikającą ze zjawiska prekaryzacji pracy, czyli rozpowszechnienia zatrudnienia na podstawie umowy cywilnoprawne (Charycka, Gumkowska 2019a). Jednakże wydaje się to nie wyczerpywać problemów związanych z NGO jako miejscem pracy. Jak wskazuje Paweł Rudnicki (2016) w swojej analizie NGO działających w obszarze edukacji, istotne znaczenie ma także zogniskowanie własnych działań zawodowych na zdobywanie oraz rozliczenie projektów finansowanych przez zewnątrz instytucje. Na drugi plan zepchnięta jest więc zasadnicza aktywność społeczna będąca sensem działania w ramach społeczeństwa obywatelskiego. Jak opisuje Paweł Rudnicki (2016: 20):

Zidentyfikowane neoliberalne przypadłości organizacji pozarządowych to [m.in. – przyp. P.Z.]: grantozna – przejawiająca się w skupieniu na pozyskaniu grantów na działalność organizacji kosztem ich aktywności społecznej i edukacyjnej. Skutkująca zmianami profilu działania, dopasowywaniem się do bieżących wymagań konkursowych, sprawnym posługiwaniem się projektową nowomową, która ze sfery aplikacji przechodzi w narracje codzienne organizacji.

Motywacji nie wzmacnia brak uznania społecznego dla podejmowanych działań. Na porządku dziennym jest poczucie małej istotności – z perspektywy otoczenia społecznego, w tym także innych podmiotów sektora obywatelskiego – własnej działalności.

(...) myślę, że główną rzeczą jest tutaj postrzeganie właśnie takiej pracy społecznej w NGO. Ona nie jest w naszym społeczeństwie ukazywana jako coś, co ma ogromną wartość. To nie jest wartości w sensie finansowym, ale w sensie społecznym. Jeżeli o tym się nie mówi, to nie jest to uznane za jakiś pewien prestiż. Ale myślę, że ze względu na to, że praca w NGO nie jest bardzo promowana i pokazywana jako niezbędna społecznie, to nie jest ona pokazana w sposób prestiżowy [W14].

To może być pokłosie tego problemu – że to, co robimy dla ludzi, dla społeczeństwa, które nie korzysta bezpośrednio, nie jest beneficjentem, nie mają dziecka z niepełnosprawnością, które potrzebuje wsparcia WTZ – to jest niedostrzegalne. A często my pomiędzy organizacjami też jesteśmy tak skupieni na sobie i tym codziennym trudzie, że też potrafimy się mijać [W11].

Strukturalne trudności to zresztą główna bariera rozwoju trzeciego sektora. Uwarunkowania finansowe funkcjonowania sektora obywatelskiego, które uzależniają inicjatywy społeczne od struktur publicznych i wymuszają wewnątrzsektorową, wielopłaszczyznową rywalizację o zasoby, są stosunkowo powszechnie omawianym problemem w literaturze podmiotu (Murawska 2019). W ostatnich badaniach nad kondycją sektora NGO (Charycka, Gumkowska 2019a) głównym deklarowanym problemem jest trudność w zdobywaniu środków na prowadzenie działalności (deklaruje je 70% badanych). Taki stan rzeczy ma szersze konsekwencje, ograniczając oddziaływanie podmiotów działających w ramach społeczeństwa obywatelskiego na życie społeczne, uniemożliwiając ich aktywny udział w deliberacji w sferze publicznej (Hess 2013).

Jednocześnie dążenie do zdobycia środków wiąże się z ujawnianiem dodatkowych zagrożeń, takich jak upodobnianie się organizacji pozarządowych do instytucji sektora finansów publicznych (Mazur, Wygnański 2015). Zresztą już w klasycznym studium empirycznym nad modelami działalności organizacji społecznych Piotr Gliński (2006) odnotowuje fakt istnienia grupy organizacji funkcjonujących w symbiozie z instytucjami publicznymi. Symbioza ta wynika z tego, że działalność tych organizacji skupia się przede wszystkim na realizacji zadań zleconych przez władze publiczne. Taka forma „współpracy” wciąż dość często występuje, pomimo ponawianych starań wypracowania i upowszechnienia modeli współdziałania organizacji pozarządowych i instytucji publicznych w duchu poszanowania i akceptacji dla odrębności partnera (Łukowski 2012).

Warto podkreślić także, że możliwość skupienia się na pracy społecznej postrzegane jest jako pewien przywilej specyficznej grupy społecznej, której członkowie mają możliwość wygospodarowania znacznych pokładów czasu wolnego na działania pro publico bono. Ich pozycja pozwala na traktowanie pracy społecznej jako formy samorealizacji możliwej do pogodzenia z priorytetowymi rolami życiowymi. Na takie ujęcie wskazują choćby badania Ilony Matysiak (2020) nad

kobietami pełniącymi funkcję sołtysa. W wypadku sołtysiek na nieodpłatną pracę społeczną pozwala im wysoki status społeczno-ekonomiczny. Co ciekawe, działalności w trzecim sektorze sprzyja w wielu przypadkach tradycyjny model rodziny i wypełnianie roli „głównego żywiciela rodziny” przez mężczyznę.

(...) nawet jak tak patrzę na to, to aktywizm jest aktywnością dla osób z pewnym statusem ekonomicznym i z pewnym wykształceniem. To są zazwyczaj osoby odczytane, które zgłębiły przynajmniej na poziomie powierzchownym, czym ta dyskryminacja naprawdę jest, te nierówności społeczne. To nie będzie kobieta, która na trzy etaty pracuje, żeby utrzymać rodzinę, bo nie ma przestrzeni czasowej na to. (...) To jest duże ograniczenie i zdajemy sobie z niego sprawę. To jest też tak, że każda z nas reprezentuje kobiety ogółem, a nie tylko siebie, ale rzeczywiście można zrobić jakiś taki profil aktywistki wśród nas. Jest to z reguły osoba z wyższym wykształceniem, która może sobie pozwolić ekonomicznie, żeby poświęcać dodatkowo czas na wolontaryjny aktywizm albo ma wsparcie w postaci partnera czy partnerki [W23].

Dużo osób mi mówi, dziewczyn zwłaszcza, które pracują w organizacji, że gdyby ich mąż nie pracował gdzieś w korporacji i zarabiał sześć tysięcy na rękę, to ona by sobie nie mogła pozwolić na pracę w organizacji, bo te stawki są słabe [W4].

Ta linia podejścia krytycznego jest od lat obecna i wciąż żywa w dyskursie o społeczeństwie obywatelskim (Sałustowicz 2019). Zgodnie z nią działalność obywatelska jest silnie naznaczona elitarystycznym charakterem. Wspólnotowość ma tutaj więc pozornie tylko inkluzywny charakter. Jak wskazują chociażby Wojciech Misztal i Artur Kościański (2019: 33):

Z rozmaitych badań społecznych wynika, że polskie społeczeństwo nie tylko dzieli się na tych, co „wygrali” i co „przegrali” w transformacji, lecz dzieli się jeszcze na tych, którzy wiedzą, jak posłużyć się społeczeństwem obywatelskim, i tych, którzy ani nie są świadomi istnienia takiej formy społecznego życia, ani nie mają szans na uzyskanie dostępu do witalnych, obywatelskich zasobów.

Te wszystkie uwarunkowania strukturalne – jak zauważa Elżbieta Korolczuk w komentarzu do wyników badań Stowarzyszenia Klon/Jawor (Charycka, Gumkowska 2019a) – czyni pracę w NGO mniej atrakcyjną dla mężczyzn. Tę przestrzeń działalności społecznej zapełniają aktywistki, co można opisywać w kategoriach segregacji poziomej. Jest to także o tyle istotne, że miejsca pracy znajdują się przede wszystkim w organizacjach pozarządowych z obszaru usług opiekuńczych postrzeganych jako tradycyjnie kobiece obszary działalności społecznej. Choć i w tym obszarze praca odpłatna nie jest normą. Jak wskazują Wojciech Goleński i Andrzej Rączaszek (2018: 68), w analizie NGO działających w tym obszarze

zasoby kadrowe sektora oparte są w przeważającej części na aktywności wolontariuszy. Małe organizacje realizujące głównie działania wspierające, a także prowadzące aktywizację społeczną mogą z powodzeniem wykorzystywać chęć i zaangażowanie wolontariuszy. W przypadku prowadzenia opieki medycznej czy rehabilitacji konieczne jest zatrudnienie płatnego personelu, gdyż wymagają one specjalistycznej wiedzy i kompetencji.

W tej specyfice pracy w ramach NGO można więc dostrzec znamiona segregacji związanej z oddziaływaniem stereotypu płciowego. Z jego oddziaływania zresztą zdaje sobie sprawę część badanych.

Stereotypowo tak jesteśmy socjalizowane – trochę szkoda, bo z jednej strony to są wspaniałe, piękne działalności – z jednej strony szkoda, że mężczyźni brakuje, a z drugiej strony wynika też to z tego, że to są dużo gorzej płatne zawody. To jest druga kwestia – one są gorzej płatne, bo są kobiece, i są kobiece, bo są gorzej płatne [W2].

Wobec sytuacji ograniczonych motywatorów zewnętrznych powstaje konieczność odwołania się do wewnętrznych motywacji do podejmowania aktywności potencjalnych działaczy. Motywacje te wchodzą zresztą w szeroki wachlarz motywatorów, z jakim spotykamy się wśród szerokich rzesz aktywistów społecznych – zarówno w trzecim sektorze (Chimiak 2006), jak i poza nim (Zbieranek, Iwanowska 2020), obejmując m.in. takie kategorie aktywistów lokalnych, jak radni dzielnicowi (Matczak 2006) czy też wolontariusze zróżnicowanych inicjatyw społecznych (Nowosielski 2006; Nowak 2015). Często można domniemywać, że działania prospołeczne wynikają wprost ze zinternalizowanych przez aktywistów wartości i norm społecznych. Jak wskazuje choćby teoria nieracjonalnego działania (Nowak 2015), motywacja może mieć charakter „etyczny”, a u fundamentów działania leżą motywacje o nie do końca racjonalnym, a w większej mierze emocjonalnym charakterze. W tym wypadku szczególnie warte uwagi w kontekście stereotypu płciowego jest realizowanie przez aktywistki przede wszystkim potrzeby autonomii, ale także kompetencji czy afiliacji, jako nierozzerwalnie związanymi z systemem wartości jednostki (Deci, Ryan 2000a–b).

Wydaje się zresztą, że motywacja związana z poszukiwaniem w działalności społecznej jako obszaru zapewniającego pewien wpływ na rzeczywistość, ale też realizację ważnych wartości czy głębszego sensu, jest ponadczasowa. Zwracają na to uwagę już badania elity społeczeństwa obywatelskiego z początku XXI w. (Załęski 2001). Potwierdzają to także wyniki sondażu przeprowadzonego przez Joannę Schmidt w 2010 r. Działacze organizacji pozarządowych deklarowali w pierwszej kolejności motywatory związane z realizacją misji społecznej: chęcią realizowania celów społecznych (30%), zyskaniem satysfakcji wynikającej

z przynależności do grupy (19%) czy też uzyskaniem wewnętrznej satysfakcji (17%), w pewnej mierze także chęcią osiągnięcia wartości społecznych (16%). Potrzeby bytowe miały w tym wypadku znaczenie trzeciorzędne, zadeklarowało je tylko 2% badanych działaczy. Dane dotyczące takiego aspektu motywacyjnego pracy społecznej potwierdzają także aktualne badania aktywistów organizacji i nieformalnych ruchów społecznych. Jak wskazuje w raporcie z sondażu wśród nich Marzena Cypryńska-Nezłek (2020: 4):

Zdecydowana większość (ponad 90% uczestników badania) utożsamia się z misją organizacji lub ruchu, w którym działa. Zdecydowana większość uczestników badania (ponad 70%) deklaruje też, że czerpie z pracy/działalności satysfakcję oraz znajduje w niej cel i sens. Aż 91% osób wiąże swoją działalność w organizacji/ruchu z poczuciem misji.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że wyniki badań psychologicznych wskazują na to, że działalność prospołeczną wiąże się z zaspokojeniem potrzeb psychologicznych jednostki na wielu płaszczyznach. Jak referuje Nadav Klein (2017) na bazie badań reprezentatywnej próby mieszkańców USA, wolontariat oraz filantropia powodują wzrost deklarowanego poczucia własnej wartości i samooceny, a także sensu życia. Warto nadmienić, że inne badania nie tylko potwierdzają zarysowany związek pomiędzy działaniami prospołecznymi a odczuwaniem sensu życia, ale też wskazują na odczuwanie satysfakcji z życia jako istotną ich konsekwencję (Van Tongeren et al. 2015).

W obydwu wspomnianych przypadkach mamy do czynienia z uzupełnieniem studiów korelacyjnych o badania eksperymentalne. W wypadku pierwszego studium empirycznego uzyskujemy dodatkowo konkluzję mówiącą, że „kobiety doświadczają silniejszego niż mężczyźni wzrostu poczucia sensu” w wyniku podejmowania działań prospołecznych (Klein 2017: 356). Warto odnotować przy tym ogólną tendencję, że zaangażowanie w działalność prospołeczną w sytuacjach, w których koszty dawania z perspektywy jednostki są znaczne, charakteryzuje w większej mierze kobiety niż mężczyzn (Rigdon, Levin 2018).

Wobec tych uwarunkowań istotną specyfiką aktywistek są ich wartości zorientowane na wspólnotę, które mogą stanowić istotny moderator realizacji uniwersalnych potrzeb psychologicznych. To ich ekspresja znajduje przełożenie na sposób wypełnienia potrzeby autonomii w konkretnych aktywnościach społecznych. Badania ankietowe przeprowadzone na reprezentatywnej próbie gdańszczan potwierdziły, że kobiety w większej mierze niż mężczyźni wykazują wspólnotową orientację wartości i postaw, mają także sprzyjające działaniom wspólnotowym doświadczenia dotychczasowej aktywności oraz cechy osobowości. I tak więcej kobiet przywiązuje wagę do szacunku innych ludzi (30% w wypadku kobiet do

26% w wypadku mężczyzn), a mniejszą do sukcesu (23% do 30%) czy dobrobytu (7% do 12%). Jednocześnie 79% kobiet w stosunku do 66% mężczyzn deklaruje, że zgadza się z twierdzeniem, że „obecnie trzeba być bardziej wrażliwym i gotowym do niesienia pomocy innym ludziom”. Kobiety przejawiały także wyższy poziom wsparcia finansowego działalności społecznej (39% do 34%).

Warto także podkreślić, że dane te znajdują także przełożenie na profil osobowościowy badanych, mający wprost przełożenie na charakter relacji z otoczeniem. Chodzi w tym wypadku o dwie cechy osobowości (Sorokowska et al. 2014). Po pierwsze, ugodowość, czyli swoistą życzliwość w kontaktach międzyludzkich, w której skład wchodzi ustepliwość, altruizm, ufność czy też dążenie do współpracy (85% do 80%). Po drugie, sumiennosci, czyli umiejętność skupienia się na podejmowanych przez siebie działaniach, w której skład wchodzi samokontrola, planowanie, rzetelność czy silna wola (88% do 79%) (Ciechorska et al. 2019; Zbieranek 2020).

Wszystkie wymienione różnice są niezbyt duże, ale istotne statystycznie, a zgodność z zarysowanym na wstępie stereotypem płciowym skłania do interpretacji ich właśnie w kategorii prostej konsekwencji jego oddziaływania. Zaobserwowane różnice międzypłciowe pozostają zresztą zgodne z przedstawianymi wcześniej międzykulturowymi metaanalizami wyników realizowanych badań korelacyjnych (Löckenhoff et al. 2014).

Zinternalizowany stereotyp i związane z nim wartości prospołeczne deklarowane przez gdańczyczanki sprawia, że to właśnie kobiety chętniej podejmują aktywność prospołeczną w sektorze pomocowym. Nie tylko pozwala ona zaspokoić potrzebę autonomii, ale także kompetencji. Stereotyp pozwala bowiem redefiniować sukces życiowy osiągnięty poza obszarem życia rodzinnego. Nie musi być nim wyłącznie indywidualny sukces finansowy i prestiż społeczny. Otwiera się droga do tego, żeby w kategoriach sukcesu postrzegać działanie na rzecz innych i związane z nim indywidualne poczucie sensu. W pracy społecznej nie chodzi zatem o dużą i trwałą zmianę systemową, ale o „przyziemne”, drobne zmiany w najbliższym otoczeniu, często ograniczone do życia konkretnych osób.

W taki sposób można interpretować różnice w badaniach porównawczych stylów sprawowania funkcji sołtysa przez kobiety i mężczyzn w gminach wiejskich w różnych obszarach Polski (Matysiak 2020). Dla sołtyszek w większej mierze niż dla sołtysów sprawowanie funkcji, a więc służba lokalnej społeczności, było właśnie drogą samorealizacji. W tej perspektywie u badanych aktywistek zmniejsza się presja na pełnienie roli lidera.

(...) jest też ta chęć, ta motywacja odnośnie [do] tego, że coś tam zmieniamy. My zmieniamy trochę życie innym ludziom i mamy wpływ na coś. W sensie może nie taki z punktu widzenia tworzenia ustaw i przepisów, ale że mamy realny wpływ na zmianę czyjegoś życia [W12].

(...) że to są często bohaterki drugiego planu, że o wiele więcej – nie będę rzucać procentami, ale taka jest moja intuicja – że o wiele mniej jest charyzmatycznych liderok niż liderów. To jest trochę to, o czym mówiłam, że w tych badaniach bardzo mi chodziło i wiele lat byłam przekonana, że tak jest, że na tych stanowiskach kierowniczych w większości są mężczyźni, także w organizacjach pozarządowych. Natomiast kobiety jakby bardzo często są tymi bohaterkami drugiego planu – ich jest więcej, myślę, że macie zdecydowanie więcej – chyba nie muszę się podpierać własnymi intuicjami, tak po prostu jest. Ale w ogóle kobiety się mniej pchają w górę, jeśli jakaś góra w ogóle [jest] w organizacjach pozarządowych. Takich historii znam wiele, też to pewnie jest jakoś kulturowo uwarunkowane. Pewnie są to do jakiegoś stopnia osobnicze cechy, ale dużo znam takich sytuacji, że za tymi facetami stoi bardzo dużo fajnych kobiet, które są dużo mniej kojarzone. Ale to są też historie, które znam z innych sektorów, nie są takie niezwykle [W11].

Przy czym z pewnością w wielu miejscach łączy się to z fantomowym profilem ich działalności, który wyróżnia w klasycznej pracy o organizacjach sektora pozarządowego Piotr Gliński (2006). Część z aktywistek działa w obszarze, w którym istnieją rzeczywiste potrzeby społeczne oraz znajdują się najczęściej także osoby gotowe zaangażować się w ich wspólne rozwiązywanie, brakuje jednak zasobów, aby te działania rozwinąć i wykorzystać wyzwolony potencjał samoorganizacji. Ciągłą żywotność tego stylu działalności, szczególnie w obszarze działalności zaspokajającej luki w systemie usług publicznych, pokazują m.in. motywacje do tworzenia się oddolnych inicjatyw edukacyjnych (Rudnicki 2016).

Jednocześnie dzięki działalności społecznej zaspokajana jest potrzeba afiliacji. Po pierwsze, rozbudowie ulega sieć relacji społecznych aktywistek – powstają nowe, a istniejące ulegają wzmocnieniu. Stąd bierze się często zaangażowanie w tą działalność członków rodziny czy też przyjaciół i bliższych znajomych. Po drugie, często celem aktywności staje się zaspokojenie potrzeb afiliacji osób, które szczególnie tego potrzebują, m.in. zagrożonych wykluczeniem społecznym.

(...) widziałyśmy, że każda z nich ma potrzebę rozmowy, chociażby z inną mamą, więc mówię – okej, skoro one nie chcą ćwiczyć, no to dobra, nie wszystkie muszą ćwiczyć, nie wszystkie muszą lubić sport, ale wszystkie lubią gadać i kawy i ciastko, a jak nie kawa, to herbata na pewno. Więc na tym trochę budowałyśmy, też na własnych doświadczeniach, że my miałyśmy też taką potrzebę po prostu [W15].

Mam jakąś myśl i zawsze ta motywacja się przekłada na dzieci – dzieci to czują i ja jestem tak fajnie zmotywowana i one wtedy też. Więc stwierdziłam, że z małymi dziećmi też zrobimy jakiś projekt i poczytamy więcej o herbacie. Tak się zaczęło – zaczęliśmy się razem wgłębiać w temat i się okazało, że są różne historie, tradycje, jakieś legendy – to jest wszystko takie nieogarnięte. Tak się zainspirowałam – herbatę można pod każdym względem rozpatrywać, na przykład pod względem językowym, jak słowa powstają, jakaś historia, tradycja. Stworzyliśmy plakat razem i właściwie to był taki początek naszej organizacji [W28].

Jak można dostrzec, większość takich inicjatyw istnieje w pewnej relacji do wspólnotowego stylu funkcjonowania organizacji pozarządowych, którego „zasadą organizującą aktywność organizacji jest kształtowanie wspólnoty, budowanie więzi społecznych wokół określonych wartości” (Gliński 2006: 267). Może to być chęć zaspokojenia pewnych wartości społecznych (typ etosowy), ale też realizacji potrzeb grupy własnej (typ samoorganizacyjny).

Słodko-gorzki smak adaptacji. Model kultury organizacyjnej NGO oparty na „kobiecych wartościach”

Co więcej, aktywności kobiet w organizacjach społecznych sprzyja ich lepszemu dopasowaniu do nowych form organizacyjnych. Przede wszystkim kluczem do zrozumienia tego fenomenu jest elastyczność zaangażowania kobiet w działalność społeczną w ramach tych struktur. Jak podkreśla m.in. Elżbieta Korolczuk (Charycka, Gumkowska 2019a: 25), ich większe zaangażowanie w sektorze NGO „wynika z czynników, takich jak mniejsza hierarchia w organizacjach i mniejsze niż w firmach prywatnych wymagania dotyczące czasu pracy, co z kolei sprzyja godzeniu ról zawodowych i życia prywatnego”. Za sektorem pozarządowym przemawia możliwość budowania kultur organizacyjnych opartych na „kobiecych wartościach”. Należą do nich przede wszystkim: współpraca i egalitaryzm stosunków pomiędzy współpracownikami.

W ogóle nie ma u nas prawie hierarchii, my razem podejmujemy różne decyzje, każdy ma trochę inne role do spełniania, inne zadania do wykonania, to trochę tak jest. No i też biorąc pod uwagę tę drugą rzecz, czyli to, że ja oprócz pracy zawodowej mam jeszcze życie moje rodzinne i mam dziecko w wieku 2,5 lat, to praca taka, myślę, urzędowa pewnie dawałaby więcej... no wiesz, idziesz do pracy, wracasz do domu i masz spokój. A z drugiej strony u mnie też jest tak, że jeżeli mój syn się rozchoruje, to też nie ma problemu, że mnie przez kilka dni nie ma, albo że przez kilka dni pracuję zdalnie z domu [W4].

Oparta na „kobiecych” wartościach kultura organizacyjna stanowi swoiste remedium na brak wystarczających zasobów do prowadzenia skutecznej działalności. Wydaje się to szczególnie efektywne wobec problemów z profesjonalizacją sektora. Z jednej strony można dostrzec, że sektor NGO w ostatnich latach ulegał szybkim zmianom, które zwiększały efektywność podejmowanych w jego ramach działań. Jak wskazują Beata Charycka i Marta Gumkowska (2019b) – na bazie prowadzonych w latach 2002–2018 badań Stowarzyszenia Klon/Jawor – coraz większa liczba organizacji charakteryzowała się dłuższym stażem, miały także

większe zasoby kadrowe, dysponowały coraz większymi zasobami finansowymi, a także zaczęły dostrzegać i dążyć do współpracy z innymi organizacjami.

Jednocześnie można zauważyć wzrost deklarowanej wagi przykładanej do profesjonalizacji własnych działań (Charycka, Gumkowska 2019a). Z drugiej strony uporządkowanie działalności i rzeczywista profesjonalizacja jest udziałem jedynie części organizacji non-profit. Jak wskazuje w badaniach GUS (2017a), pomimo że zdecydowana większość z nich (70%) prowadzi działalność w sposób ciągły, jedynie około 10% dysponuje dokumentem strategicznym i analizuje potrzeby odbiorców. Choć więc nie jest to silnie rozpowszechnione zjawisko, to są jednak przykłady zaadaptowania procesu strategicznego do funkcjonowania organizacji pozarządowych, m.in. dzięki projektom finansowanym ze środków strukturalnych UE (Raszkowski 2015). Przenosząc to na bardziej syntetyczne miary ujmujące struktury organizacyjne, można powiedzieć, że 1/3 podmiotów stosowała 4 lub 5 z 10 zasad profesjonalnego zarządzania, a jedynie kilkanaście procent spełniało ich 6 lub więcej, co można uznać za faktyczną ich profesjonalizację (GUS 2017b).

Wydaje się, że przyjęcie nowej formy organizacji działań to sposób na dostosowanie się aktywistek do – zarysowanych wcześniej – wyzwań strukturalnych stojących przed całym sektorem. Coraz częściej wspomina się upowszechnienie się płynnej struktury organizacyjnej charakteryzującej się niechęcią do formalizacji i krystalizowania się hierarchicznych struktur zarządczych. Przeważnie nakłada się na to zresztą pewien „mgławicowy” system pracy, gdzie nie tylko same przywództwo, ale też praca samego zespołu zyskuje swoistą płynność. Jak charakteryzują to Barbara Lewenstein i Anna Zielińska (2019: 155): „elementem nieformalnej struktury jest brak sztywnego podziału ról i zadań między członkami. Regulaminy zastępują rytuały. Badani często opowiadają nam o tym, że nie wiedzą w zasadzie, jakie funkcje pełnią”.

Cel wyznacza więc misja, a konkretne działania wynikają z aktualnie przyjętej taktyki dostosowanej elastycznie do zmieniających się okoliczności. Sztywne struktury zastępuje rdzeń zaangażowanych aktywistów, który wyznacza uczestnictwo w procesie ciągłej komunikacji, np. za pośrednictwem komunikatorów internetowych. Istotną rolę zaczynają odgrywać nie tyle projekty finansowane z grantów i formalne partnerstwa, co działania ad hoc, usieciwienie i wymiana barterowa z otoczeniem.

Innymi słowy, miejsce struktur zajmują procesy. Ta elastyczność formy organizacyjnej zapewnia jej większą trwałość oraz efektywność, biorącą się nie tylko z szybkiego adaptowania się do zmian w otoczeniu, ale także z faktu dodatkowego czynnika motywacyjnego w postaci zaspokojenia potrzeby afiliacji:

(...) trzeci sektor jest kuszący trochę dla kobiet, bo – po pierwsze – przekracza trochę te ramy, że jakby w większości nie ma tutaj takich sztywnych ram. My mamy ustalone nawet tutaj, że pracujemy na umowę o pracę, osiem godzin dziennie, ale jest to dość elastyczne. Tworzymy też często w miarę rodzinne zespoły – nie, że jesteśmy rodziną, ale że mamy ze sobą bardzo bliskie relacje – nie, że szef jest parę pięter wyżej i tam zarządza, tylko wszyscy się widzimy w pracy, współpracujemy ze sobą itd. To jest jakaś taka inna kultura tej pracy – bardziej pseudoprzyjacielska, że też jest większa empatia i zrozumienie wzajemne różnych sytuacji życiowych [W12].

Jak opisują Lewenstein i Zielińska (2019: 156):

Więzi wspólnotowe mają dawać nie tylko oparcie jednostkom, ale także „empowerment” całej grupie, raz przez to, że tworzą ją silne jednostki, dwa, ponieważ cele grupy zostały zinternalizowane w procesie demokratycznego uzgodnienia. To inny sposób na osiąganie efektywności, niewymuszony przez procedury i system nagród, i kar charakterystyczny dla klasycznych organizacji/institucji.

Wydaje się, że taki profil kultury organizacyjnej powinien sprzyjać też profesjonalizacji działania organizacji pozarządowych w wybranych aspektach, np. wdrożeniu rozwiązań w duchu rozliczalności (*accountability*) rozumianej m.in. jako: „przyjęcie założenia, że interesariusze powinni być angażowani na każdym etapie podejmowania decyzji” (Murawska 2020: 52).

Takie wypracowanie strategii działalności w otwartym procesie z otoczeniem – zarówno w obrębie całego zespołu danej organizacji (pracowników, współpracowników, jak i wolontariuszy), jak i we współpracy z darczyńcami, partnerami i beneficjariuszami działań – umożliwia przejrzystość jej funkcjonowania, a co za tym idzie: budowanie zaufania do jej działalności. Badane jednak nie wspominają o wdrażaniu mechanizmów związanych z takim modelem, które są ukierunkowane na włączenie samego zespołu w organizację pracy. Zauważalne formy rozliczalności wpisują się w związek z tym raczej w model pionowy, a więc dotyczą sprawozdawczości wobec instytucji finansujących ich działalność.

Trudno wskazać, jak rozpowszechniony jest ten model organizacyjny, ale warto podkreślić, że w 2018 r. 1/3 organizacji pozarządowych deklarowała włączenie swoich wolontariuszy w planowanie strategiczne działań (Charycka, Gumkowska 2019a). Dane te do pewnego stopnia potwierdzają zróżnicowane badania funkcjonowania liderki lokalnych. Jak wskazuje Matysiak (2020: 78) w odniesieniu do sołtysek:

Kobiety wydawały się również bardziej niż mężczyźni skłonne do tego, żeby rozmawiać z mieszkańcami, tłumaczyć im swoje plany i zapraszać do współpracy. Częściej mówiły także o swoich działaniach, używając kategorii „my”, a nie „ja”.

Ich wspólnotowość przekładała się zresztą także na to, jakie cele działalności postrzegają jako priorytetowe. Skupiały się na działaniach integracyjnych, inicjowały działalność organizacji pozarządowych, ale też podejmowały działania opiekuńcze czy charytatywne, mniej czasu poświęcały przy tym kwestiom infrastruktury technicznej, tj. sieci wodociągowej czy jakości dróg kołowych.

Nowe formy organizacyjne, o których piszą m.in. Lewenstein i Zielińska (2019), w większej mierze są nastawione na współpracę z otoczeniem. Warto przy tym zauważyć, że w sektorze obywatelskim współpraca międzyorganizacyjna jest jednocześnie naturalna, jak i trudna. Jej oczywistość wynika z konieczności poszukiwania zasobów na realizację swej działalności. Swoista gospodarka deficytu w sektorze społecznym skłania do poszukiwania wsparcia w innych sektorach, ale też wymianie barterowej z innymi podmiotami obywatelskimi.

Powszechność współpracy w sektorze non-profit potwierdzają badania GUS (2017b). Dane pokazują, że większość badanych podmiotów podejmuje współpracę z innymi podmiotami, w tym przede wszystkim z instytucjami publicznymi (80%) oraz innymi podmiotami non-profit (50%). Przy czym zdecydowana większość z organizacji non-profit podejmuje współpracę z instytucjami publicznymi w celu uzyskania zasobów na prowadzenie działalności (głównie środków finansowych). Wynika to także z faktu, że ponad 1/3 realizowało zadania zlecone przez administrację publiczną.

Z podobnym zjawiskiem powszechności współpracy mamy do czynienia w węższym sektorze NGO. Około 1/4 badanych instytucji podejmuje współpracę z podmiotami ze wszystkich sektorów. W samym sektorze NGO współpraca jest jeszcze bardziej rozpowszechniona, w tym częściej spotykana jest współpraca z innymi NGO, którą deklaruje niemal 90% badanych podmiotów (Charycka, Gumkowska 2019a).

Pomimo deklaracji współpracy i działania, często dochodzi do „wyścigu szczurów” w różnych przestrzeniach działalności trzeciego sektora (Murawska 2019), dlatego że zarówno wielkość środków, jak i liczba odbiorców działań jest stosunkowo ograniczona. Trudność tej współpracy wynika więc pośrednio właśnie z konkurencji w obrębie sektora o dostęp do tych samych zasobów.

(...) ja uważam, że fundacje powinny się jednoczyć i wymyślać wręcz wspólne projekty w tych miejscach, gdzie są tożsame i z tego wychodzą naprawdę fajne projekty. A gdzieś jak zaczęłyśmy w ogóle działania fundacyjne, to ja byłam przerażona tym wyścigiem szczurów w pozyskiwaniu środków [W15].

(...) jak słyszę, że powstają różne inne organizacje, różne spotkania, wydarzenia, to jest pewnego rodzaju konkurencja między nimi – kto przyciągnie większą liczbę osób, kto będzie miał bardziej seksowne te spotkania, bardziej pociągające itd.

I jest konkurencja między tymi spotkaniami, między tymi organizacjami kobiecymi. W zależności od tego, jaka komórka – tam się dzieje okej, ale już poza ten aspekt konkurencyjności jest ogromny [W10].

Wydaje się, że taka kultura organizacyjna oparta na „kobięcych wartościach” jest pewnym modelem działalności przyjmowanym w obliczu rywalizacji w polu organizacji pozarządowych. Jak zauważa Daria Murawska (2019: 41):

Kapitały podlegają konwersji i wymianie, można jednak wyróżnić pewne kapitały, które odgrywają kluczową rolę w polu. Pozyskane kapitały pozwalają osiągnąć wysoką pozycję w polu i zapewnić organizacji możliwość bardziej skutecznego realizowania podejmowanych przez nią działań.

Wobec ograniczoności zasobu kapitału ekonomicznego organizacje mogą skupić się na pozyskaniu innych typów kapitału, istotnych z punktu widzenia swojego funkcjonowania. Murawska wskazuje na kapitał: wizerunkowy, relacyjny, wiedzy, innowacji i ludzki. Wydaje się, że przyjmowane niestandardowe strategie działania mogą być ukierunkowane na kumulację pozafinansowych kapitałów organizacyjnych.

W takim wypadku wzmacnianie u aktywistów zdolności do czerpania gratyfikacji pozafinansowej z prowadzonej działalności oraz oparcie działań na sieciach współpracy można interpretować jako formę zaradności społecznej umożliwiającej realizację stawianych sobie celów w sytuacji skrajnego ograniczenia dostępnych zasobów (Kotlarska-Michalska 2016). Działanie to wiąże się więc z elastyczną adaptacją do istniejących uwarunkowań społecznych (Nosal 2016). Często tymi uwarunkowaniami są właśnie – znajdujące przełożenie na płaszczyznę instytucjonalną – bariery strukturalne wynikające wprost z nierówności płciowej, tj. ograniczone środki na prowadzenie zasadniczej działalności w obszarach uznawanych społecznie za drugorzędne.

Niestety w działalność organizacji pozarządowych w tym modelu wpisana jest także ciemna strona. Zdarza się, że praktyka rozmija się z założeniami wpisanymi w kulturę organizacyjną opartą na „kobięcych wartościach”. Osoby zatrudnione świadczą pracę w trudnych warunkach. I nie chodzi w tym wypadku jedynie o niestabilność wpisaną w elastyczne formy zatrudnienia, które zastępują w wielu przypadkach umowy o pracę. W większej mierze chodzi o to, że opisana kultura organizacyjna skutkuje w wielu przypadkach „zalewaniem” i przeciążeniem aktywistek zadaniami.

Trochę jest też tak, że dużo kobiet się mocno wypala, bo ta praca nie jest na osiem godzin. Jeśli ktoś pracuje w organizacji pozarządowej i ma swoją rodzinę i inne rzeczy albo jakieś pasje, to długo się tak nie da. Dużo osób jest przemęczone tą

pracą – przez to, że ona jest ciągle niedofinansowana i mało płatna i ciągle trzeba szukać, to to się nie kończy na jednym etapie. Jeśli ktoś pracuje w samej organizacji i w niej robi, np. psycholog w organizacji pracuje, po czym dojeżdża do innego miasta na jakieś zlecenie i jeszcze gdzieś tam i coś jeszcze robi. A jeszcze się ciągle doszkała, bo oni się ciągle doszkałają – ile można lat tak ciągnąć? [W4]

Czasem mnie zniechęca ilość pracy pod kątem ilości mojego wolnego czasu, bo ja swój wolny czas na to poświęcam w dużej mierze. Teraz już nie do końca, ale kiedyś 90% rzeczy musiałam robić głównie ja w stowarzyszeniu, łącznie z finansami, kontaktami i takimi rzeczami, których nie znoszę – też musiałam to robić i potem iść do ludzi i wszystko rozliczyć. Taki brak wsparcia [W23].

Na wypalenie aktywistyczne wskazują także badania sondażowe przeprowadzane wśród aktywistek sektora obywatelskiego. Jak wskazuje Marzena Cypryańska-Nezłek (2020), aż 2/5 badanych odczuwa nie tylko znaczący poziom stresu, ale też powoduje on u nich wyczerpanie fizyczne i poczucie wypalenia. Jest to związane także z pewną niemożnością realizacji skutecznych działań. Można więc za ryzykować stwierdzenie, że stres związany z realizacją działań społecznych utrudnia im normalne funkcjonowanie w życiu codziennym. Jedna czwarta badanych „uzyskała wynik, który sugeruje możliwość (choć nie konieczność) występowania poważnych problemów wymagających diagnozy i pomocy terapeutycznej” (Cypryańska-Nezłek 2020: 4).

Nie jest to zresztą jedyne badanie wskazujące na występowanie tego problemu. Wypalenie liderów jest problemem zauważanym przez nieomal co drugą organizację pozarządową (Charycka, Gumkowska 2019a). W kontekście ewentualnych skutków warto zaznaczyć coraz powszechniejsze zjawisko – diagnozowane także w badaniach kondycji sektora – wypieranie stałego, aktywnego członkostwa w stowarzyszeniach na rzecz poszukiwania mniej lub bardziej doraźnego wsparcia wolontariuszy z otoczenia. Może to sygnalizować ucieczkę przed długotrwałym i wyczerpującym zaangażowaniem w pracę społeczną.

Aktywizm kobiet: zysk społeczny, koszt indywidualny?

Jeśli chodzi o wzajemne relacje pomiędzy nierównościami płciowymi a aktywnością kobiet w ramach społeczeństwa obywatelskiego, należy zauważyć, że nierówności te stanowią makrostrukturalny kontekst działań aktywistek społecznych. Ukierunkowują one działania aktywnych kobiet, wzbudzając i utrzymując motywację do podejmowania aktywności prospołecznych. Staje się to możliwe w dużej mierze dzięki stereotypowym rolom płciowym, internalizowanym przez badane i osoby z ich otoczenia. To właśnie te role stają się moderatorem decydującym

o sposobach zaspokajania uniwersalnych potrzeb psychologicznych, jak również mają wpływ na odpowiednie nachylenie profili psychospołecznych kobiet.

Dzięki przyjęciu tychże ról kobiety mają większą orientację wspólnotową, wykazując większą skłonność do współpracy i działania na rzecz innych. Często podejmują wobec tego aktywność w takich obszarach, w których jest ona szczególnie trudna. Trudna nie tylko ze względu na brak motywatorów zewnętrznych dla aktywistek, ale też braku dostępu do zasobów umożliwiających swobodne działanie. Przykładem takiego obszaru działań jest sektor usług opiekuńczych, w którym aktywistki działają na pograniczu pomocy społecznej i służby zdrowia.

Zebrany materiał pozwala spojrzeć na aktywność kobiet w ramach społeczeństwa obywatelskiego z uwzględnieniem krytycznego dyskursu o jego aktualnej kondycji. Rekonstruując krytyczny dyskurs wokół społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, można wskazać, że oprócz elitarności tego typu aktywności społecznej, wskazuje się, że tej kategorii używa się w praktyce, opisując społeczeństwo opiekuńcze. Punktem wspólnym wszystkich działań społecznych jest więc nie tyle współkreowanie rzeczywistości i realizacja zmiany społecznej, ale uzupełnienia istniejącego systemu państwa dobrobytu. Społeczeństwo obywatelskie staje się w tym wypadku: „narzędziem neoliberalnej polityki depolityzacji życia społecznego” (Załęski 2012: 226).

Tak też, do pewnego stopnia, można interpretować aktywność obywatelską kobiet. Dyskurs odwołujący się do altruizmu i służby publicznej – wpisujący się na wielu poziomach w zinternalizowany stereotyp płciowy – mobilizuje kobiety do aktywnego włączenia się w działania społeczeństwa obywatelskiego. Innymi słowy, jest to przykład sytuacji, w której „idealistyczny dyskurs o społeczeństwie obywatelskim zakrywa strukturalne uwarunkowania rozwoju organizacji opiekuńczych” (Załęski 2012: 168).

Na podstawie analizy materiału badawczego można zadać pytanie o to, czy za tym idealistycznym dyskursem nie stoi wykorzystanie nierówności płciowych do odpowiedniego ukierunkowania energii aktywistek. Innymi słowy: czy zaradność prowadząca do osiągnięcia zysków społecznych nie zachodzi kosztem strat indywidualnych po stronie aktywistek? Czy więc nierówności płciowe nie przyczyniają się do zjawiska prywatyzowania kosztów i upubliczniania zysków z działalności prospołecznej aktywistek?

Namysł nad analizowanym materiałem otwiera także inny obszar dociekań badawczych, mianowicie: wzajemne relacje pomiędzy pracą a innymi sferami życia jednostki. Przepuszczalność granic pomiędzy tymi obszarami jest coraz częściej tematem krytycznych studiów. Studia te pozwalają odczytać w nowym świetle choćby koncepcję *work-life balance* jako przestrzeni ideologicznego konceptu obarczającego jednostkę odpowiedzialnością za równie efektywne wypełnianie obowiązków w różnych obszarach życia społecznego (Mroczkowska, Kubacka 2020).

Interesującym przykładem są badania nad specyficznym zjawiskiem telepracy, w której dochodzi do sytuacji skrajnego powiązania aktywności w życiu zawodowym i rodzinnym. Jak zauważają badacze, często stanowi to źródło dodatkowego obciążenia dla kobiet (Żadkowska et al. 2017). W ich przypadku można odnotować nie tylko silne obciążenie będące wynikiem wzrostu intensywności i inwazyjności pracy zawodowej, ale także nierównowagę w równoległych do tejże pracy obowiązkach domowych. Jak zauważają badacze:

Generalnie rzecz biorąc, w przypadku obowiązków domowych, niezależnie od wykształcenia i wieku, mężczyźni spędzają na nieodpłatnej pracy domowej mniej czasu i odpowiadają za mniejszą liczbę zadań; kobiety, które mają dzieci, pracują więc zasadniczo na drugim, nieodpłatnym etapie (Żadkowska et al. 2017: 23).

Wydaje się, że to dążenie do sprostowania różnorodnym, sprzecznym oczekiwaniom ze strony otoczenia społecznego staje się istotą doświadczenia kobiet aktywnych społecznie. Ich wypowiedzi wskazujące na elastyczność pracy można potraktować jako przykład przyjęcia przez badane za dobrą monetę – upowszechnionej w naszej kulturze – koncepcji *work-life balance*. Przy czym wymiar ideologiczny tego konceptu pozwala uwydatnić świadomość kontekstu aktywności, jaki stanowią właśnie nierówności płciowe.

Literatura

- Angrosino M., 2010, *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, przeł. M. Brzozowska-Brywczyńska, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Carnes M., Tang A., 2020, *Gender Stereotypes* [w:] C. Stonnington, J. Files (eds.), *Bornout in Women Physicans: Prevention, Treatment, and Management*, Springer Nature, DOI: 10.1007/978-3-030-44459-4_5 (dostęp: 1.02.2021).
- CBOS, 2013a, *O roli kobiet w rodzinie*, Komunikat z badań, nr 30/2013.
- CBOS, 2013b, *Równouprawnienie płci*, Komunikat z badań, nr 31/2013.
- CBOS, 2018, *Kobiety i mężczyźni w domu*, Komunikat z badań, nr 127/2018.
- Charycka B., Gumkowska M., 2019a, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2018. Raport z badań*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Charycka B., Gumkowska M., 2019b, *Między wzrostem a rozwojem. Zmiany w sektorze pozarządowym w Polsce*, „Trzeci Sektor”, nr 4, DOI: 10.26368/17332265-048-4-2019-1 (dostęp: 1.02.2021).
- Chimiak G., 2006, *How Individualists Make Solidarity Work*, Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Ciechorska-Kulesza K., Grabowski T., Michałowski L., Obracht-Prondzyński C., Stachura K., Zbieranek P., 2019, *Współczesne oblicza tożsamości gdańszczan*, Gdańsk: Instytut Kaszubski.
- Ciechorska-Kulesza K., Stachura K. (red.), 2021, *Gdańskie wspólnoty obywatelskie: perspektywa kobieca*, Gdańsk: Instytut Kaszubski.

- Cypryańska-Nezłek M., 2020, *Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych. Raport z badania*, www.rpo.pl (dostęp: 1.02.2021).
- Deci E., Ryan R., 2000a, *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*, „American Psychologist”, no. 55.
- Deci E., Ryan R., 2000b, *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*, „Psychological Inquiry”, no. 11.
- Deloitte, 2016, *Praca i przedsiębiorczość kobiet – potencjał do wykorzystania w Polsce*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/kobiety-w-biznesie/articles/aktywizacja-zawodowa-kobiet-2017-raport.html> (dostęp: 9.03.2021).
- Dobosz D., Słania K., 2016, *Rodzicielstwo w mozaice przemian społeczno-kulturowych – zagrożenia i perspektywy* [w:] T. Nestorenko, E. Kowalska, M. Hanulewicz (red.), *Edukacja na rozdrożu. Część 2: Rodzina w obliczu wyzwań współczesnego świata*, Katowice: Instytut Śląski.
- Ellemers N., 2018, *Gender Stereotypes*, „Annual Review of Psychology”, DOI: 10.1146-122216-011719 (dostęp: 9.03.2021).
- EUROSTAT, 2017, *Życie kobiet i mężczyzn w Europie. Portret statystyczny*, https://stat.gov.pl/kobiety-i-mezczyzni-w-europie/images/pdf/WomenMenEurope-DigitalPublication-2018_pl.pdf?lang=pl (dostęp: 9.03.2021).
- Gadassi R., Gati I., 2009, *The Effect of Gender Stereotypes on Explicit and Implicit Career Preferences*, „The Counselling Psychologist”, no. 6, DOI: 10.1177/0011000009334093 (dostęp: 9.03.2021).
- Glick P., Fiske S., 1996, *The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism*, „Journal of Personality and Social Psychology”, no. 3.
- Glick P., Fiske S., 1999, *The Ambivalence toward Men Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Beliefs about Men*, „Psychology of Women Quarterly”, no. 3.
- Gliński P., 2006, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Warszawa: IFiS PAN.
- Goleński W., Rączaszek A., 2018, *Diagnoza i analiza funkcjonowania organizacji pozarządowych w obszarze opieki w Polsce. Wnioski z badań empirycznych*, „Wrocławskie Studia Politologiczne”, nr 25, DOI: 10.19195/1643-0328.25.4 (dostęp: 9.03.2021).
- GUS, 2013, *Badanie budżetu czasu ludności. Informacja sygnałna*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS, 2017a, *Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2017 roku*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS, 2017b, *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2017 roku*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS, 2018, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/kobiety-i-mezczyzni-na-ryнку-pracy-2018,1,7.html> (dostęp: 9.03.2021).
- Hess A., 2013, *Spółeczni uczestnicy medialnego dyskursu politycznego w Polsce: mediatyzacja i strategie komunikacyjne organizacji pozarządowych*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Klein N., 2017, *Prosocial Behavior Increases Perceptions of Meaning in Life*, „The Journal of Positive Psychology”, <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1209541> (dostęp: 9.03.2021).
- Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Konecki K., 2019, *Kreatywność w badaniach jakościowych. Pomiędzy procedurami a intuicją*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, nr 3.
- Kotlarska-Michalska A., 2016, *Zaradność – wielość znaczeń i kontekstów społecznych* [w:] A. Kotlarska-Michalska, P. Nosal (red.), *Zaradność społeczna. Współczesne przejawy i ograniczenia*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Lewenstein B., Zielińska E., 2019, *Poszerzanie granic sektora pozarządowego. W stronę patainstytucji, działań hybrydowych i sieci społecznych* [w:] W. Misztal, A. Kościański (red.), *Falująca obywatelskość. Stare wzorce. Nowe tendencje*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Löckenhoff C. et al., 2014, *Gender Stereotypes of Personality: Universal and Accurate?*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, DOI: 10.1177/0022022113520075 (dostęp: 9.03.2021).
- Łukowski W., 2012, *W stronę zrównoważonego rozwoju współpracy międzysektorowej*, „Trzeci Sektor”.
- Matczak P., 2006, *Czynniki podejmowania działalności w samorządach pomocniczych. Przykłady Poznania i Kalisza* [w:] M. Nowak, M. Nowosielski (red.), *Czy społeczny bezruch? O społeczeństwie obywatelskim i aktywności we współczesnej Polsce*, Poznań: Instytut Zachodni.
- Matysiak I., 2020, *Kobiety wśród sołtysów – dlaczego jest ich coraz więcej i co z tego wynika?*, „Trzeci Sektor”, nr 2, DOI: 10.26368/17332265-050-2-2020-3 (dostęp: 9.03.2021).
- Mazur S., Wygnański J., 2015, *Jak zmieniają się relacje państwa z organizacjami trzeciego sektora?* [w:] S. Mazur, A. Pacut (red.), *System finansowania organizacji pozarządowych w Polsce*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Miles M., Huberman M., 2000, *Analiza danych jakościowych*, przeł. S. Zabielski, Białystok: Trans Humana.
- Misztal W., Kościański A., 2019, *W kierunku polskiego „ideału” społeczeństwa obywatelskiego* [w:] W. Misztal, A. Kościański (red.), *Falująca obywatelskość. Stare wzorce. Nowe tendencje*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Mroczkowska D., Kubacka M., 2020, *Teorie pracy granicznej jako wyzwanie dla koncepcji work-life balance. Zarys perspektywy dla badania relacji praca-życie*, „Studia Socjologiczne”, nr 4.
- Murawska D., 2019, *Rywalizacja w polu organizacji pozarządowych z perspektywy koncepcji kapitałów Pierre’a Bourdieua*, „Trzeci Sektor”, nr 1, DOI: 10.26368/17332265-045-1-2019-3 (dostęp: 9.03.2021).
- Murawska D., 2020, *Accountability w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych*, „Trzeci Sektor”, nr 1, DOI: 10.26368/17332265-049-1-2020-3 (dostęp: 9.03.2021).
- Nosal P., 2016, *Zaradność społeczna jako taktyka oporu* [w:] A. Kotlarska-Michalska, P. Nosal (red.), *Zaradność społeczna. Współczesne przejawy i ograniczenia*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Nowak M., 2015, *Teoria nieracjonalnego działania. Socjologiczne studium na temat wolontariatu i społecznego aktywizmu*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Nowosielski M., 2006, *Między aktywnością a bezruchem społecznym – zaangażowanie społeczne poznaniaków* [w:] M. Nowak, M. Nowosielski (red.), *Czy społeczny bezruch? O społeczeństwie obywatelskim i aktywności we współczesnej Polsce*, Poznań: Instytut Zachodni.

- Pufal-Struzik I., 2017, *Aktywność zawodowa współczesnych kobiet – trudności w realizacji nowych ról i tradycyjnych obowiązków*, „Polskie Forum Psychologiczne”, nr 2.
- Raszkowski A., 2015, *Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 3, DOI: 10.15611/noz.2015.3.11 (dostęp: 9.03.2021).
- Rigdon M., Levin A., 2018, *Gender, Expectations, and the Price of Giving*, „Review of Behavioral Economics”, no. 1, DOI: 10.1561/105.00000078 (dostęp: 9.03.2021).
- Rubin H., Rubin I., 1997, *Jak zmierzać do celu nie wiążąc sobie rąk. Projektowanie wywiadów jakościowych* [w:] L. Korporowicz (red.), *Ewaluacja w edukacji*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Rudnicki P., 2016, *Edukujące organizacje pozarządowe jako miejsca pracy. Neoliberalne uwikłania trzeciego sektora*, „Dyskursy Młodych Andragogów”, nr 17.
- Sałustowicz P., 2019, *Spółczesność obywatelska pomiędzy neoliberalizmem a populizmem – szukanie trzeciej drogi?* [w:] W. Misztal, A. Kościański (red.), *Falująca obywatelskość. Stare wzorce. Nowe tendencje*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Schmidt J., 2010, *Zasoby ludzkie w rozwoju organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu: niepublikowana praca doktorska.
- Sorokowska A., Słowińska A., Zbieg A., Sorokowski P., 2014, *Polska adaptacja testu Ten Item Personality Inventory (TIPI) – TIPI-PL – wersja standardowa i internetowa*, Wrocław: WrocLab.
- Swim J., Aikin K., Hall W., Hunter B., 1995, *Sexism and Racism: Old-Fashioned and Modern Prejudices*, „Journal of Personality and Social Psychology”, no. 2.
- Van Tongeren D., Greenb J., Davisc D., Hookd J., Hulseye T., 2015, *Prosociality Enhances Meaning in Life*, „Journal of Positive Psychology”, <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2015.1048814> (dostęp: 9.03.2021).
- Warszewska-Makuch M., Mockało Z., 2019, *Nierówności płci na rynku pracy – przegląd literatury*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 9.
- Wojciszke B., 2012, *Człowiek: istota społeczna – zarys psychologii społecznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Załęski P., 2001, *The New Nongovernmental Elite* [w:] M. Bron, M. Schemmann (eds.), *Adult Education and Democratic Citizenship IV*, Kraków: Wydawnictwo Impuls.
- Załęski P., 2012, *Neoliberalizm i społeczeństwo obywatelskie*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Zbieranek P., Iwanowska M., 2020, *Co motywuje lokalnych liderów do aktywności obywatelskiej?* [w:] B. Lewenstein, A. Gójska, E. Zielińska (red.), *Aktywizmy miejskie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Zbieranek P., 2020, *Płeć jako czynnik determinujący użytkowanie miasta na przykładzie czasu wolnego gdańszczan* [w:] K. Izdebska, A. Królikowska (red.), *Miejsce pracy w przyszłości – kobiety w organizacjach*, Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Żadkowska M., Jewdokimow M., Gądecki J., 2017, *Tu się pracuje! Socjologiczne studium pracy zawodowej prowadzonej w domu na zasadach telepracy*, Kraków: Wydawnictwo LIBRON.