

Równość standardem pracy w trzecim sektorze

Raport z badania ilościowego i jakościowego

pod redakcją prof. Magdaleny Grabowskiej



Polskie
Towarzystwo Prawa
Antydyskryminacyjnego
PTPA



KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO



Równość standardem pracy w trzecim sektorze

Raport z badania ilościowego i jakościowego

Warszawa 2025

Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu „Równość standardem pracy w trzecim sektorze”, realizowanego przez Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego. Projekt ma na celu poprawę warunków pracy w organizacjach pozarządowych poprzez promowanie równości i przeciwdziałanie dyskryminacji.

Tytuł: Równość standardem pracy w trzecim sektorze. Raport z badania ilościowego i jakościowego

Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa 2025

Redakcja / Magdalena Grabowska

Zespół Badawczy / Magdalena Grabowska, Aga Molińska-Moliński

Komentarze eksperckie / Beata Charycka, Marta Dietrich, Maria Świetlik

Wywiady pogłębione / Katarzyna Bogatko, Krzysztof Kumor

Koordinacja projektu / Krzysztof Kumor

Korekta / Krzysztof Kumor

Skład i oprawa graficzna / Marianna Wybieralska

Fotografia na okładce / Agata Kubis



Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030.

ul. Szpitalna 5/6a
00-031 Warszawa



Wszelkie prawa zastrzeżone

ISBN 978-83-944572-3-5

Spis treści

Streszczenie: informacja o badaniu i najważniejsze wnioski 5

1. Wstęp: NGO jako miejsce pracy. Perspektywa

aktywistyczna i badawcza 21

1.1 Diagnozy aktywistyczne 23

1.2 Badania 26

O kosztach profesjonalizacji sektora – komentarz ekspercki 30

2. Metodologia badania 37

2.1 Narzędzia badawcze 38

2.2 Grupa badana a struktura trzeciego sektora w Polsce 40

Zatrudnienie w NGO: wyzwania badawcze, systemowe problemy
i ich szerokie konsekwencje – komentarz ekspercki 46

3. Trzeci sektor jako ambiwalentne miejsce pracy 51

3.1 NGO jako dobre miejsce pracy 55

3.2 Negatywne aspekty pracy w trzecim sektorze 60

4. Naruszenia godności i praw pracowniczych, przekraczające zachowania, mobbing 71

4.1 Czym jest mobbing w organizacji? Problemy definicyjne 75

4.2 Przykłady naruszeń 76

4.3 Kultura instytucjonalna i ukrywanie naruszeń
w organizacjach pozarządowych 81

Nie ma zysku, jest wyzysk – komentarz ekspercki 87

5. Nierówne traktowanie. Doświadczenia z pracy w trzecim sektorze 93

5.1 Nierówne traktowanie ze względu na narodowość i język 95

5.2 Nierówne traktowanie ze względu na wiek i płeć 99

5.3 Nierówność ze względu na rodzicielstwo, niepełnosprawność
i inne przesłanki (religia, neuroatypowość, zdrowie psychiczne) 100

5.4 Molestowanie seksualne/przekroczenie granic cielesnych 103

6. Podsumowanie: wypalenie zawodowe jako problem strukturalny sektora pozarządowego 107

Streszczenie: informacja o badaniu i najważniejsze wnioski

Badanie „Równość standardem pracy w trzecim sektorze” zostało przeprowadzone online między 28 września a 24 grudnia 2024 roku za pomocą dwóch narzędzi badawczych: kwestionariusza online, który wypełniło 295 osób (z czego 286 odpowiedzi zostało poddanych analizie) oraz wywiadów eksperckich z 20 osobami zaangażowanymi w pracę w trzecim sektorze (fragmenty wywiadów przywołujemy w treści raportu). Celem badania było zdiagnozowanie skali i charakteru zjawisk takich jak mobbing i dyskryminacja (w tym molestowanie seksualne) w trzecim sektorze, przy wzięciu pod uwagę specyfiki tego sektora jako miejsca świadczenia pracy. Badanie było częścią prowadzonego przez Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego projektu „Równość standardem pracy w trzecim sektorze”, którego celem jest wzmocnienie kompetencji organizacji obywatelskich w obszarze prawa pracy, systemowa poprawa zarządzania w organizacjach obywatelskich oraz wypracowywanie i wdrażanie standardów równościowych działania organizacji obywatelskich.

Badana grupa nie była reprezentatywna dla całego trzeciego sektora. Osoby obecnie pracujące w organizacji pozarządowej, które wypełniły naszą ankietę były związane przede wszystkim z organizacjami działającymi w dziedzinie: prawa, praw człowieka, działalności politycznej (35,7%), edukacji i wychowania (31,5%) oraz usług socjalnych i pomocy społecznej (26,8%). Także w sekcji dotyczącej przeszłego doświadczenia pracy w trzecim sektorze, większość badanych wskazywała na: edukację i wychowanie (44,1%), prawo, prawa człowieka, działalność polityczną (42,4%) oraz wsparcie NGO (ang. non-governmental organisation, organizacja pozarządowa) i inicjatywy obywatelskie (29,7%) jako główne obszary swojej pracy¹. Osoby, które wzięły udział w badaniu związane są przede wszystkim z organizacjami działającymi

¹ Przeprowadzona ankieta online składała się z dwóch części: poświęconych obecnemu doświadczeniu pracy w organizacji/organizacjach pozarządowych (dla osób obecnie pracujących/współpracujących z NGO), oraz przeszłych doświadczeń pracy w sektorze. Osoby obecnie pracujące/współpracujące z organizacjami mogły wypełnić obie części ankiety, jeśli w przeszłości pracowały/lub współpracowały z organizacją/organizacjami pozarządowymi.

na terenie dużych miast, powyżej 500 tys. osób (79%), organizacjami ogólnokrajowymi (56%), a w mniejszym stopniu z organizacjami lokalnymi (27,8%). Większość osób, które wypełniły ankietę (63,3%) pracowało w dużych organizacjach (powyżej 10 zatrudnionych osób), przede wszystkim w fundacjach (56%) i miało zatrudnienie etatowe (63,8%). Praca płatna występuje częściej w organizacjach z budżetem (ponad 10 tys. zł rocznie), działających w miastach powyżej 50 tys. mieszkańców, o zasięgu regionalnym lub większym, a także w fundacjach, czyli w tym „fragmentie” sektora pozarządowego, którego dotyczy w największym stopniu badanie przeprowadzone przez Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego². Poniższy raport stanowi więc wgląd w tę część sektora, która jest najczęściej miejscem świadczenia odpłatnej pracy.³

Uzyskane przez nas dane są zgodne z rozkładem płci osób związanych z trzecim sektorem. Zdecydowana większość osób, które wypełniły kwestionariusz identyfikuje się jako „kobieta” (79,4%). Prawie wszystkie osoby identyfikowały się jako osoby „białe” (94,4%) oraz jako część grupy narodowej „Polacy” (87,4%). Prawie 25% spośród badanych jest LGBTQIA+, co jest dużą liczbą; pamiętać jednak należy, że w grupie badanej były nadreprezentowane osoby z organizacji działających w dużych miastach – powyżej 500 tys.

2 Największy odsetek osób pracujących w organizacjach społecznych w 2022 r. zaobserwowano wśród stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych wraz z fundacjami – 86,0% osób, przy czym ta grupa podmiotów stanowiła 71,2% wszystkich zarejestrowanych organizacji non-profit (GUS 2024).

3 Jak pokazują inne badania odsetek osób wykonujących pracę odpłatną w NGO rośnie: w 2021 roku 65% organizacji płaciło za pracę, podczas gdy dekadę wcześniej odsetek ten wynosił 44% (<https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarzadowych-2021>).

Najważniejsze wnioski

1.

Badane osoby oceniają trzeci sektor jako **ambivalentne miejsce pracy**. Ogólnie wśród osób obecnie pracujących lub współpracujących z NGO więcej osób jest zadowolonych z pracy w organizacji pozarządowej (42,7%), niż niezadowolonych (26,9%). Uzyskane odpowiedzi wskazują, że pozytywne aspekty pracy w organizacjach pozarządowych dotyczą jej charakteru: misji, społeczności osób, która ją wykonuje i wagi społecznej. Jako miejsce wykonywania pracy trzeci sektor jest jednak widziany przede wszystkim jako niestabilny i jako całość obarczony **zwiększonym ryzykiem prekarności** wykonywanej pracy. Jednocześnie różnice w odpowiedziach dotyczących różnych aspektów pracy w NGO, oraz różnice w odpowiedziach osób zatrudnionych obecnie i odnoszących się do przeszłych doświadczeń pracy w trzecim sektorze, wskazują, że **zjawiska takie jak nierówne traktowanie i mobbing mogą być przyczyną znacznej rotacji osób zatrudnionych i odpływu osób z trzeciego sektora** (34% osób pracujących w przeszłości w NGO

zrezygnowało z pracy ze względu na nierówne traktowanie, ponad 50% osób ze względu na doświadczany mobbing). ([zob. Rozdz. 3. Trzeci sektor jako ambiwalentne miejsce pracy](#))

2.

Wypalenie zawodowe dotyka większości osób pracujących w trzecim sektorze. Wypalenie zawodowe stanowi duży problem pracy w trzecim sektorze. 47% osób aktualnie pracujących w NGO stwierdziło, że w ich organizacji osoby zatrudnione „czują się przytłoczone lub wypalone zawodowo z powodu niestabilnych warunków zatrudnienia (np. braku ciągłego finansowania)”. 68% osób stwierdziło, że w ich organizacji osoby czują się przytłoczone lub wypalone zawodowo z powodu nadmiernej ilości pracy lub przeciążenia obowiązkami zawodowymi ([zob. Rozdz. 1.1. Wstęp. Diagnozy aktywistyczne](#), oraz [rozdz. 7. Podsumowanie. Wypalenie zawodowe jako problem strukturalny sektora pozarządowego](#)).

3.

Zaletami pracy w trzecim sektorze są: misyjność, społeczność, sprawczość i elastyczność.

Do zalet pracy w trzecim sektorze osoby, które wypełniły ankietę zaliczyły: **misyjność** (możliwość wykonywania pracy, która ma sens), **możliwość współpracy** z różnymi osobami w podobny sposób zaangażowanymi na rzecz zmiany społecznej, **potencjał generowania ważnych zmian społecznych** (który na poziomie indywidualnym przekłada się na **poczucie wpływu i sprawczości**). Wśród wypełniających ankietę osób obecnie pracujących w trzecim sektorze, ponad 70% uważa, że ma możliwość pracować w różnorodnym zespole, a ich punkt widzenia jest brany pod uwagę w działaniach organizacji. Ważną praktyczną zaletą pracy w trzecim sektorze jest jej **elastyczność i niekomercyjny charakter** (fakt, że w miejscu pracy nie obowiązują reguły i zasady znane ze świata korporacyjnego, a sektor jako taki nie jest nastawiony na zysk). Sektor pozarządowy, może mieć charakter **innowacyjny**, być przestrzenią rozwoju narzędzi sprzyjających większemu bezpieczeństwu pracy ([zob. Rozdz. 3.1. NGO jako dobre miejsce pracy](#)).

4.

Negatywne strony pracy w trzecim sektorze to: niestabilność, prekarność i złe zarządzanie. Do negatywnych stron pracy w organizacjach pozarządowych osoby zaliczyły kwestie związane z bezpieczeństwem materialnym, warunkami pracy i zarządzaniem. Najważniejszą wadą pracy NGO jest, w doświadczeniu osób badanych, **brak ciągłości finansowania sektora**. Model pracy „od projektu do projektu”, na poziomie indywidualnym przekłada się na **niskie i niepewne płace, brak stabilności finansowej, nie-**

możność uzyskania zatrudnienia na pełny etat i umowy o pracę oraz konieczność nieodpłatnej pracy w okresach braku finansowania. Wśród badanych tylko 50% osób postrzega swoją pracę jako stabilną (38,5% widzi ją jako niestabilną). Drugą najważniejszą bolączką sektora jest złe zarządzanie, związane z: niechęcią do traktowania organizacji jako faktycznego miejsca pracy, obecnym wśród liderów/liderek poczuciem bycia uodpornionymi na zagrożenia związane ze złym zarządzaniem, nierównością i przemocą w miejscu pracy, brakiem kompetencji kadry zarządczej, brakiem środków przeznaczanych na zarządzanie i podwyższanie kompetencji liderów i liderów, zarządzaniem jednoosobowym oraz wypaleniem zawodowym kadry zarządzającej. ([Zob. Rozdz. 3.2. Negatywne aspekty pracy w trzecim sektorze](#))

KOMENTARZ W organizacjach pozarządowych misja organizacji często jest widziana jako nadrzędna wobec traktowania organizacji jako miejsca pracy. Dobrostan osób zatrudnionych jest drugorzędny wobec dobrostanu grup, na rzecz których działają organizacje. Może to prowadzić do sytuacji **podwójnego standardu**: z jednej strony NGO walczą o prawa grup mniejszościowych, z drugiej same ich nie przestrzegają w odniesieniu do swoich pracowników i pracowników (szczególnie w obszarze prawa pracy oraz traktowania osób z grup zagrożonych marginalizacją, takich jak migrantki, osoby z niepełnosprawnościami, czy młode kobiety). Jedna z naszych rozmówczyń opisała to w następujący sposób: „To jest łamanie praw pracowniczych, łamanie praw człowieka osób, które wykonują pracę po to, żeby ratować prawa człowieka

i innych ludzi. Bardzo często w organizacjach nazywa się to polityką z przypisem, albo polityką z gwiazdką. Ta gwiazdka oznacza drobny druczek: nie dotyczy pracowników naszej organizacji, nie dotyczy osób zaangażowanych. Jest oczekiwanie, że będzie się pracowało za darmo, bez względu na wszystko, no bo cel jaki temu przyświeca jest bezsprzecznie ważny. Więc możemy poświęcać własne prawa”.

5.

Ponad połowa badanych doświadczyła zachowań noszących znamiona mobbingu.

Zachowania noszące znamiona mobbingu są jednym z najważniejszych problemów trzeciego sektora. Doświadczyła ich ponad połowa osób, które wzięły udział w badaniu. Osoby, które wypełniły ankietę, obecnie pracujące w trzecim sektorze doznawały różnych zachowań noszących znamiona mobbingu, w tym: nacisków związanych z przekraczaniem obowiązków, godzin pracy lub wykonywaniem obowiązków zawodowych (43,4%), ograniczeń wypowiedzania się (27,8%), ciągłego krytykowania wykonywanej pracy (26,1%), izolowania od zespołu (21,8%). Wyniki te są wyższe dla osób, które opisywały przeszłe doświadczenia pracy w sektorze, tu: 56,4% doświadczyło nacisków związanych z przekraczaniem obowiązków, godzin pracy, a 46% krytykowania wykonywanej pracy. Ponad 30% badanych wskazało, że w swojej obecnej pracy w trzecim sektorze jest kontrolowana przez osoby przełożone, pomimo bycia na decyzyjnym stanowisku w danym obszarze. Odsetek ten jest wyższy dla doświadczeń z przeszłości, tu 55% wskazało, że czuło się kontrolowane przez osoby przełożone, pomimo bycia na decyzyjnym stanowisku

w danym obszarze ([zob. Rozdz. 4. Naruszenia godności i praw pracowniczych, przekraczające zachowania, mobbing](#) oraz [rozdz. 4.1. Przykłady naruszeń](#))

5A

Zachowania noszące znamiona mobbingu są w NGO tematem tabu dla części osób pracujących w NGO.

Prawie jedna trzecia osób, które wzięły udział w badaniu (27%) nie może swobodnie rozmawiać o kwestiach związanych z mobbingiem w swoim miejscu pracy. 59% stwierdziło, że w ich organizacji swobodna rozmowa o mobbingu jest możliwa.

5B

Mobbing w NGO jest często ukrywany w imię „misji społecznej”.

W wielu organizacjach mobbing jest ukrywany, a zachowania noszące jego znamiona są ignorowane w imię misji organizacji. Ponad 40% osób biorących udział w ankiecie zaznaczyło, że w ich organizacji zdarza się, że w imię dobra organizacji konflikty są ukrywane lub ignorowane. Wśród osób, które odpowiadały na pytania dotyczące pracy w trzecim sektorze w przeszłości, ponad 60% zaznaczyło, że w imię dobra organizacji konflikty były ukrywane lub ignorowane. Jedną z osób nazwała tą strategię „misyjnym kneblem”. Wśród powodów dla których osoby decydują się nie ujawniać przypadków mobbingu były: lęk przed konsekwencjami zawodowymi, przedłużające się procedury prawne, brak satysfakcjonującej i pasującej do realiów pracy w NGO definicji prawnej mobbingu oraz obawa przed narażeniem organizacji na szykany ze strony instytucji państwowych. ([Zob. Rozdz. 4.3. Kultura instytucjonalna i ukrywanie naruszeń w organizacjach pozarządowych](#))

5C

Część osób pracujących w trzecim sektorze nie ma wiedzy na temat tego gdzie zgłosić mobbing. Tylko niecała połowa osób pracujących w NGO (46% osób pracujących obecnie w trzecim sektorze, które wzięły udział w ankiecie), wie do kogo w ich organizacji może zwrócić się osoba doświadczająca mobbingu. 48% ma wiedzę, gdzie może zwrócić się osoba doświadczająca molestowania seksualnego w pracy. 43% wie do kogo w organizacji może zwrócić się osoba doświadczająca nierównego traktowania w pracy.

5D

Mobbing może być ważnym powodem odpływu osób z trzeciego sektora. Spośród osób opisujących przeszłe doświadczenia w trzecim sektorze, aż 55,3% odeszło z pracy z powodu mobbingu.

KOMENTARZ Wiele z doświadczeń przywołanych w badaniu nie wypełniało ustawowej definicji mobbingu ze względu na warunek uporczywości i długotrwałości nękania lub zastraszania oraz warunek powodowania przez doświadczane zachowania „zaniżonego poczucia przydatności zawodowej”. Obowiązująca obecnie definicja mobbingu nie oddaje charakteru mobbingu (przemocy psychicznej w miejscu pracy) doświadczanej przez osoby pracujące w trzecim sektorze. Osoby pracujące w organizacjach pozarządowych doświadczają różnych form nacisku i presji, które trudno przyporządkować istniejącemu rozumieniu mobbingu, z uwagi na to, że są to działania rozłożone w czasie, niejednoznaczne i trudne do uchwycenia z punktu widzenia obowiązującej definicji mobbingu.

Działania te, często stanowią naruszenie dóbr osobistych w rozumieniu Kodeksu cywilnego, a najczęściej dobra jakim jest godność.

6.

Nierówne traktowanie: płeć, wiek i narodowość. Większość osób, które wypełniły ankietę, miała poczucie, że w swojej pracy w trzecim sektorze może bezpiecznie rozmawiać na temat dyskryminacji (ponad 70%). Wśród osób obecnie pracujących w trzecim sektorze niewielki odsetek osób doświadczył lub spotkał się z gorszym traktowaniem ze względu na płeć (7,7%), wiek (9,4%), niepełnosprawność (5,2%), przynależność do mniejszości narodowej (6%) i na swoje poglądy (14,9%). Wśród osób opisujących przeszłe doświadczenia w trzecim sektorze, odsetek osób, które spotkały się z gorszym traktowaniem jest wyższy: 17,9% spotkało się z nierównym traktowaniem ze względu na płeć, 25,3% ze względu na wiek, 5,4% ze względu na niepełnosprawność, 9% ze względu na przynależność do mniejszości narodowej. ([Zob. Rozdz. 5. Nierówne traktowanie. Doświadczenia z pracy w trzecim sektorze](#))

6A

Nierówność może być ważną przyczyną odchodzenia osób z pracy w trzecim sektorze. Ze względu na gorsze traktowanie 34,5% osób zakończyło swoją współpracę z organizacją pozarządową.

6B

Nierówność ze względu na narodowość jest nowym, nierozpoznanym zjawiskiem w organizacjach pozarządowych. Wśród badanej grupy panuje przekonanie, że trzeci sektor jest sto-

sunkowo „równościowym” środowiskiem pracy. Warto jednak zaznaczyć, iż w pytaniu otwartym najczęściej opisanych sytuacji nierównego traktowania (21 odpowiedzi) dotyczyło narodowości i nieznajomości języka polskiego. Najczęściej przywoływane sytuacje dotyczyły Ukrainek i Ukraińców, do których stosowano wygórowane wymagania językowe, lub którym odmówiono awansu ze względu na poziom znajomości języka polskiego. W odpowiedziach pojawiły się również przypadki nierówności płacowej wobec osób nie mówiących biegle po polsku, sugerowania braku dogłębnej znajomości języka polskiego osobom biegle nim władającym, krytykowania akcentu i wymowy, zakazu posługiwania się w pracy językiem innym niż polski, stosowania podwójnych standardów w organizacjach zajmujących się kwestiami związanymi z prawami migrantów/migrantek oraz systemowego nierównego traktowania organizacji tworzonych przez osoby niepolskie w sektorze pozarządowym i faworyzowanie organizacji „polskich”. W wywiadach pogłębionych podkreślano, że zjawisko nierównego traktowania osób ze względu na narodowość jest zjawiskiem nowym, związanym z większą obecnością osób z doświadczeniem migracji, przede wszystkim Ukrainek i Ukraińców, jako pracowników/czek w sektorze i rosnącą liczbą organizacji tworzonych przez osoby migranckie i uchodźcze. Przywoływane przykłady nierównego traktowania miały charakter „kulturowy”, budowane były na istniejących stereotypach kulturowych ([zob. Rozdz. 5.1. Nierówne traktowanie ze względu na narodowość i język](#)).

6C

Nierówność ze względu na płeć i wiek ma związek ze strukturą zawodową sektora: Druga największa liczba odpowiedzi w pytaniu otwartym dotyczącym nierównego traktowania (17) odnosiła się do sytuacji młodych kobiet. Opisywane przykłady podwójnego wykluczenia (nierówności) związanej z wiekiem i płcią, dotyczyły przede wszystkim umniejszania kompetencji, obraźliwych komentarzy, żartów z wieku lub wykluczania osób w młodym wieku z aktywności zespołowych. Te dane można interpretować jako strukturalny problem sektora, w kontekście istniejącej struktury zarządzania w trzecim sektorze, gdzie większość osób zatrudnionych stanowią kobiety – 58% zespołów pracowniczych, zaś większość osób na stanowisku prezesa zarządu to mężczyźni (59%) i gdzie jednocześnie osoby poniżej 30 lat stanowią zaledwie 9% składu zarządów w organizacjach (Klon/Jawor 2021). ([Zob. Rozdz. 2.2 Grupa badana a struktura trzeciego sektora](#), oraz [rozdz. 5.2. Nierówne traktowanie ze względu na wiek i płeć](#)).

KOMENTARZ W pytaniu otwartym osoby wypełniające ankietę spontanicznie przywoływały przypadki nierównego traktowania ze względu na zdrowie psychiczne, neuroatypowość oraz przynależność do związków zawodowych (w zaledwie 11,7% organizacji działają związki zawodowe). Są to przesłanki rzadziej analizowane w kontekście nierówności, lecz ważne z punktu widzenia jakości pracy w trzecim sektorze.

7.

Molestowanie seksualne nie jest w organizacjach pozarządowych tematem tabu.

Wśród osób, które wzięły udział w ankiecie większość miała poczucie, że trzeci sektor jest bezpiecznym miejscem pracy w kontekście przemocy seksualnej i molestowania seksualnego. Ponad 70% osób stwierdziło, że może mówić w pracy o molestowaniu seksualnym. Stosunkowo niewiele osób miało za sobą doświadczenie molestowania seksualnego w miejscu pracy (doświadczenie osobiste lub zdarzenie dotyczące innej osoby). Mniej niż 10% osób wypełniających ankietę doświadczyło: pogardliwego odnoszenia się do przedstawicielek/przedstawicieli jednej z płci (9,5%), opowiadania nieprzyzwoitych dowcipów albo natrętnego zagadywania (8,2%). Z molestowaniem częściej miały do czynienia osoby, które w ciągu ostatnich 10 lat pracowały lub współpracowały z organizacjami pozarządowymi, od 10% do 20% doświadczyło: pogardliwego odnoszenia się do przedstawicielek/przedstawicieli jednej z płci (19%), opowiadania nieprzyzwoitych dowcipów albo natrętnego zagadywania (17,6%) oraz obraźliwych uwag dotyczących ciała lub seksualności (11,7%). Ze względu na molestowanie seksualne z pracy w trzecim sektorze zrezygnowało 12,9% osób ([zob. Rozdz. 6. Molestowanie seksualne/przekroczenie granic cielesnych](#))

KOMENTARZ Stosunkowo niewielki odsetek osób, które mają doświadczenie molestowania w kontekście swojej pracy w trzecim sektorze, może wynikać ze specyfiki badanej grupy: jest ona sfeminizowana oraz reprezentuje organizacje, które działają w wąskim sektorze praw człowieka oraz edukacji, gdzie świadomość zwią-

zana z molestowaniem seksualnym może być wyższa niż ogólnie w sektorze. Jednocześnie w pytaniu otwartym dotyczącym molestowania seksualnego osoby przywoływały przykłady rozmaitych zachowań, które miały miejsce w ich miejscu pracy, a które mogły nosić znamiona molestowania seksualnego. Były to, między innymi: ciągłe kładzenie ręki na ramieniu, przytulanie, klepanie po plecach, uwagi dotyczące np. wielkości biustu, sprośne i niesmaczne żarty, rzucane bez kontekstu, obmacywanie na imprezie integracyjnej, sytuacje, w których pod wpływem alkoholu szefowa znacznie zbliża się do swoich pracowników, „niewinne” żarciki, głównie seksistowskie, opowiadanie o podbojach seksualnych, robienie aluzji seksualnych do młodych dziewczyn dopiero zaczynających pracę i całowanie w rękę i „obowiązkowe” przytulanie na powitanie.

Analiza doświadczeń związanych z warunkami pracy, dyskryminacją, mobbingiem i molestowaniem seksualnym ujawniła różnicę między aktualnymi doświadczeniami w pracy a doświadczeniami z przeszłości (odsetek przeszłych doświadczeń był wyższy wobec doświadczeń obecnych). Spośród osób, które pracowały w NGO w przeszłości, 34,5% osób zadeklarowało, że zakończyło swoją współpracę z organizacjami pozarządowymi ze względu na gorsze traktowanie, a aż 55,3% odešlo z powodu doświadczania mobbingu. Może to wskazywać, że naruszenia praw pracowniczych, w tym nierówne traktowanie, mobbing i molestowanie seksualne są istotnymi czynnikami prowadzącymi do

dużej rotacji osób zatrudnionych w trzecim sektorze. Z jednej strony doświadczenie nierównego traktowania, mobbingu lub molestowania może być przyczyną odpływu zasobów ludzkich z trzeciego sektora, z drugiej dana ta może dotyczyć przepływu osób między organizacjami w stronę miejsc pracy i instytucji, które zapewniają lepsze warunki pracy.

Kierunki zmian i rekomendacje: finansowanie i kultura pracy

W przeprowadzonych wywiadach eksperckich z osobami pracującymi w NGO oraz z osobami zajmującymi się na co dzień kwestiami związanymi z jakością pracy i bezpieczeństwem pracy w trzecim sektorze, pojawiły się pomysły polepszenie się warunków pracy w sektorze pozarządowym. Dotyczyły one przede wszystkim finansowania, zmiany relacji pracowniczych i podejścia do pracy w trzecim sektorze oraz wprowadzenia zintegrowanego systemu, modelu zarządzania i tworzenia bezpiecznych miejsc pracy w trzecim sektorze. Część osób mówiła też o potrzebie lepszego uzwiązkowania sektora i lepszego edukacji kadry zarządzającej. W wywiadach pojawiły się również wypowiedzi podkreślające potrzebę lepszego związania sektora z resztą społeczeństwa, wyjścia z „bańki” NGO.

Zmiana modelu finansowania pojawiała się najczęściej w wywiadach jako pomysł na poprawę warunków pracy i bezpieczeństwa pracy w trzecim sektorze. Osoby z trzeciego sektora były w większości zdania, że odejście od systemu grantowego, zapewnienie lepszego i bardziej stabilnego finansowania instytucjonalnego może pozytywnie wpłynąć na bezpieczeństwo i stabilność pracy w NGO. Część osób postulowała przejęcie przez państwo lub samorządy terytorialne odpowiedzialności za podstawowe finansowanie organizacji i zapewnienie „brzegowych” warunków ich przetrwania, takich jak opłacenie czynszu czy księgowości.



Idealna sytuacja byłaby taka, gdyby państwo bądź samorządy terytorialne wzięły na siebie odpowiedzialność za podstawowe finansowanie organizacji, czyli żeby organizacja po spełnieniu pewnych warunków, byłyby objęte opieką i miały stałe finansowanie, które pozwala na stabilność finansową, zatrudnianie podstawowego personelu, zapewnienie lokalu, kosztów, księgowości – takich podstawowych rzeczy. A organizacja już samodzielnie pozyskiwałaby pieniądze na to, żeby realizować poszczególne, bardziej zaawansowane projekty.

Inne osoby podkreślały, że NGO powinny pozostać niezależne od państwa, jednak potrzebna jest większa stabilność organizacji: „[Jest potrzebna]jakaś zmiana samego modelu finansowania, bo to determinuje 90% pracy. Po prostu taki model tylko grantowy jaki jest, jest zły, co nie znaczy, że uważam, że w ogóle państwo powinno bezpośrednio finansować wszystkie NGO. Ten system potrzebuje jednak większej stabilności, zauważenia, że są osoby pracujące administracyjnie, że ludzie potrzebują etatów”.

Ze zmianą modelu finansowania wiąże się potrzeba **zmiany podejścia do pracy w trzecim sektorze**. Chodzi tu przede wszystkim o uznanie organizacji pozarządowych za faktyczne miejsca pracy podlegające regulacjom i regułom analogicznym do innych miejsc zatrudnienia. Podczas wywiadów wielokrotnie podkreślano potrzebę spojrzenia na organizacje pozarządowe jako miejsca pracy, podjęcia rozmowy koncentrującej się nie jedynie na problemach finansowych, ale przede wszystkim kwestiach bezpieczeństwa i komfortu pracy. W tym kontekście ważne jest odejście od istniejącego, a według niektórych charakterystycznego dla starszego pokolenia działaczek i działaczy, modelu pracy w organizacjach pozarządowych.



Mam wrażenie, że za mało [rozmawiamy] nie wyłącznie o pieniądzach, ale o koncepcji dobrostanu i takiego myślenia o misji i pracy, która łączy się z dbałością o człowieka. Słyszałam osobę sześćdziesięcioletnią, z super zasługami w sektorze, będącą dla mnie autorytetem, która mówiła, że ona uważa, że już nie będzie żadnej rewolucji społecznej, bo teraz już ludzie w organizacjach za bardzo

się przejmują tym, żeby pracować nie więcej niż 8 godzin na dobę. Przyjmuję do wiadomości, że dla niej to jest po prostu trudne do wyobrażenia. Że jeżeli ona dojrzewała i budowała swoje zaangażowanie w realiach PRL-u, to jest jej naprawdę trudno zrozumieć, że jedno nie wyklucza drugiego. Dbanie o siebie nie oznacza, że ludziom mniej zależy. Myślę, że trzeba budować stabilność [sektora] i żeby nie było kolejnych fal ludzi, którzy się zaharowują, tylko żeby to był jakiś w miarę zdrowo działający obszar rynku pracy.

Rozmowa o organizacjach pozarządowych jako miejscu pracy rodzi ważne pytania o profesjonalizację trzeciego sektora: w tym pytania dotyczące możliwości pogodzenia pracy opartej na wartościach i na rzecz wartości, pracy nie nastawionej na zysk i funkcjonującej na obrzeżach gospodarki kapitalistycznej, z realiami rynku pracy i tradycyjnie funkcjonującego społeczeństwa kapitalistycznego.



Nawet jeśli celem głównym nie jest zarabianie pieniędzy, tylko realizacja celów, rozumienie jakiejś zmiany społecznej, to też to jest tu [w organizacjach pozarządowych] nastawienie na cel, efektywność, krótkie rzeczy i bardzo kapitalistyczna perspektywa. Sprawia to, że nie myślimy o tym, jak robimy rzeczy i to jest super krótkowzroczne (...) Nie można oczekiwać od ludzi, że oni zawsze będą myśleli tylko o wartościach. Większość ludzi będzie zakładać rodziny, mieć dzieci. Będą czuli, że muszą położyć więcej akcentu na to, ile mają czasu dla rodziny i będą z organizacji odchodzić. W późniejszych latach swojego życia i rozwoju zawodowego i myślę, że to bardzo dużo ma wspólnego z tym, jakim miejscem pracy są organizacje pozarządowe: na co pozwalają ludziom poza walką.

W kontekście zmian modelu pracy w organizacjach, osoby mówiły przede wszystkim o rozwiązaniach prawnych, których celem byłoby zrównanie różnych form zatrudnienia w trzecim sektorze. Jedna z osób mówiła: „Pierwsza rzecz, która mi przychodzi do głowy to są rozwiązania prawne, zrównujące różne formy zatrudnienia po to, żeby zniwelować możliwość zatrudniania na mniej korzystnych warunkach, niż umowa o pracę”. Drugim ważnym tematem było szeroko rozumiane bezpieczeństwo pracy obejmujące zarówno bezpieczeństwo pracy w sensie materialnym (pomieszcze-

nia), jak i emocjonalnym i psychicznym (równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, wolność od przemocy psychicznej i mobbingu).



[Na pewno potrzebne byłoby] przesunięcie kwestii warunków pracy w domenę właśnie bezpieczeństwa i higieny pracy. Uznanie, że tak samo jak dostęp do ciepłej wody, wilgotność pomieszczenia, ważne jest to, że szef na ciebie się nie wydziera i nie zabrania ci chodzenia na urlop, albo nie zmusza cię do pracy na tym urlopie.

Zmiana systemowa, jest zdaniem niektórych kluczowa dla zwiększenia bezpieczeństwa pracy w sektorze, nie zastąpią jej regulacje na poziomie poszczególnych organizacji, czy jednostkowe zmiany systemu zarządzania. W tym kontekście pojawił się pomysł wypracowania ogólnych standardów pracy w NGO i w przyszłości mechanizmu lub instytucji wspierającego lub odpowiedzialnego za wdrażanie tych standardów w całym sektorze. Taki mechanizm mógłby funkcjonować w ramach istniejących już dużych organizacji pozarządowych, które obecnie już zajmują się integracją środowiska i rozdzielaniem funduszy.



Super by było, gdyby na przykład takie duże organizacje jak Fundacja Batorego lub Stocznia, które finansują organizacje pozarządowe wsparły system, który zapewniałby możliwość reagowania na różnego rodzaju patologie zatrudnienia.

Systemowe wsparcie, powiązane z system grantowym mogłoby być narzędziem monitorowania kultury pracy w organizacjach.



Wydaje mi się, że to, co by rozwiązało sytuację w bardzo prosty sposób, to byłoby żądanie np. od naszego partnera dostarczenia konkretnych procedur jako warunku współpracy, tak jak to się dzieje w biznesie. Jestem ciekawa, ile organizacji byłoby w stanie wykazać, że ma pewne polityki, kontroluje czas pracy, wypełnia te zobowiązania i ma jakikolwiek mechanizm, zgłaszania nieprawidłowości i reagowania na nie.

Rozwiązania systemowe dla całego sektora byłoby szczególnie przydatne dla mniejszych organizacji, które nie mają środków i zasobów na tworzenie własnych struktur przeciwdziałania przemocy, nierównemu traktowaniu, mobbingowi, czy molestowaniu seksualnemu. Jedna z rozmówczyń stwierdziła: „[Takie systemowe wsparcie byłoby dostępne, może przede wszystkim dla tych organizacji, które nie mają zasobów, żeby sobie samodzielnie, to zapewnić. Dobrze żeby były na to środki publiczne i żeby to były takie działania, które pozwolą na zaplanowanie w dłuższej perspektywie, na przykład pięciu lat, zaplanowanie pewnej zmiany, kontrolowanie postępów tego procesu, gdzie byłyby też pieniądze na to, żeby wspierać organizacje najlepiej w całej Polsce, a nie tylko na przykład w dużych ośrodkach miejskich, gdzie do organizacji jest często najlepszy dostęp i te organizacje zresztą też są najlepiej zaopiekowane zwykle”.

Biorąc pod uwagę fakt, że zbudowanie funkcjonalnej procedury antymobbingowej w organizacjach pozarządowych jest często nierealne na przykład ze względu na ich wielkość („Jaką procedurę antymobbingową można w ogóle zbudować w organizacji, która zatrudnia trzy osoby i nie ma kasy permanentnie?”) osoby proponowały związanie kwestii bezpieczeństwa pracy z istniejącymi już mechanizmami instytucjonalnymi, takimi jak inspekcja pracy.



Na pewno przydałaby się lepsza działalność Państwowej Inspekcji Pracy, która po prostu [jak na razie] skapitulowała w kwestii mobbingu zupełnie.

Istotnym czynnikiem, który mógłby przyczynić się do zwiększenia bezpieczeństwa pracy w organizacjach pozarządowych jest również **lepsze uzwiązkowanie sektora**, szczególnie powstawanie komisji międzyzakładowych, zmniejszających poczucie osamotnienia w obliczu nierównego traktowania, przemocy, mobbingu, czy molestowania seksualnego. Jedna z osób mówiła: „Myślę, że tutaj związek zawodowy jest najlepszy, z własnego doświadczenia wiem, że bardzo często można w danym dziale czuć się samotną i dopiero jak się połączy, jak się da osobom, pracowniczkom możliwość spotkania się w ramach jakiejś platformy typu związek, to dopiero dowiadujemy się, co u innych i możemy się dowiedzieć, że pewne struktury całej organizacji wpływają na każdy dział, a nie, że tylko my mamy z nimi problem”.

Część osób podkreślała, że warunkiem zwiększenia się bezpieczeństwa pracy w NGO są **zmiana ustawodawstwa dotyczącego mobbingu** i zmiana praktyki orzekania sądów w sprawach o mobbing. Jeśli chodzi o prawodawstwo osoby podkreślały słabe strony obecnej definicji mobbingu, osadzenie jej w prawie cywilnym, oraz procedurę dochodzenia praw osób doświadczających mobbingu, przede wszystkim słabą pozycję osoby zatrudnionej wobec pracodawcy. Jedna z osób mówiła: „Fatalne jest ustawodawstwo, szczególnie cała koncepcja tego, w jaki sposób mobbing ma być rozwiązywany, czyli to, że osoba pozywa zakład pracy, osoba musi udowodnić, że do mobbingu doszło”.



Definicja mobbingu jest po prostu kompletnie oderwana od rzeczywistości, w związku z czym, tak naprawdę nie udowadnia się mobbingu, tylko udowadnia się spełnianie definicji prawnej, która po prostu nie opisuje problemu. Systemowo pracownik jest na bardzo słabej pozycji, musi mieć zasoby psychiczne i finansowe, żeby podjąć sprawę.

Sposób procedowania spraw o mobbing (przede wszystkim ich długotrwałość) obciąża osoby zatrudnione w NGO i zniechęca do ujawniania naruszeń. Jedna z osób mówiła: „Praktyka orzekania w sprawach o mobbing, to jest coś bardzo też zniechęcającego. Znam osoby, które powstrzymały się przed wejściem na drogę sądową, wiedząc, że te orzeczenia są w dużej mierze niekorzystne i że jest to też długotrwały i nieprzyjemny proces. Naprawdę cieszyłabym się, gdyby więcej sytuacji i spraw trafiało do sądu, nawet nie tyle po to, żeby „ukarać” osobę czy organizację, która to robi, ale też właśnie, żeby jakoś znormalizować taki proces domagania się przestrzegania dobrych standardów”.

Wśród innych propozycji zmian, które mogłyby zwiększyć bezpieczeństwo pracy w NGO pojawiły się między innymi:

- **Szkolenia antydyskryminacyjne, przede wszystkim dla kadry zarządzającej** („Po pierwsze, gruntowne przeszkolenie i to takie światopoglądowe również osób, które zarządzają, od nich musi iść świadomość”).
- **Lepsza edukacja, wiedza i świadomość osób zarządzających organizacjami:** (Oczywiście najważniejsza jest wiedza, świadomość i decyzja

osób zarządzających i ich podejście do własnej pracy i do pracy innych osób”).

- **Tworzenie w organizacjach funkcji „osoby zaufania”:** („Powinny być w organizacji wytypowane osoby, które są zaufanymi osobami z zespołu, przyczółkiem bezpieczeństwa dla osób, które doświadczają jakichś naruszeń. (...) Do których można pójść i można liczyć na ich dyskrecję”).
- **Edukacja i wzrost świadomości** osób zatrudnionych na temat możliwości pracy w środowisku wolnym od przemocy: („Potrzebna jest rosnąca świadomość tego, że różne rzeczy są niedopuszczalne, że wyszliśmy już z feudalizmu i z pańszczyzny, ale też z przemocy jako jednego z narzędzi stosowanych do motywowania ludzi do zaangażowania”).
- Wprowadzanie **partycypacyjnych form** zarządzania organizacją: („Można na przykład próbować tworzyć szersze zespoły decydujące o tym, co się dzieje w danej organizacji. Czyli, że nie jest tylko jeden szef, ale na przykład grupa osób, która kolektywnie podejmuje decyzję, są pracownicy i pracowniczki włączane w struktury demokratycznego podejmowania decyzji”).

1. Wstęp

NGO jako miejsce pracy.

Perspektywa aktywistyczna i badawcza



1. Wstęp

NGO jako miejsce pracy.

Perspektywa aktywistyczna i badawcza

Praca w organizacjach pozarządowych jest najczęściej postrzegana przez pryzmat zaangażowania, pasji oraz realizacji misji, które mają na celu rozwiązywanie problemów społecznych, wspieranie potrzebujących oraz działanie na rzecz wspólnego dobra. Społeczeństwo obywatelskie to dla wielu osób domena pracy wolontaryjnej i społecznej. Rzadziej trzeci sektor analizowany jest jako miejsce pracy zarobkowej, miejsce rozwoju zawodowego i budowania kariery zawodowej. O warunkach pracy, jakości zatrudnienia i bezpieczeństwie pracy w NGO od lat dyskutują osoby zatrudnione w organizacjach społecznych. Są to mniej lub bardziej formalne dyskusje na temat wypalenia zawodowego, naruszania praw osób zatrudnionych w poszczególnych organizacjach czy mobbingu w środowisku pracy, w którym nadrzędna jest misja, a nierówności związane z hierarchią instytucjonalną są bagatelizowane. W 2018 roku działaczka związkowa i aktywistka Maria Świetlik mówiła: „Od lat podtrzymujemy błędne przekonanie, że w organizacjach społecznych nie ma relacji władzy. Tworzymy fikcję, według której pracownicy i zarządy [organizacji pozarządowych] funkcjonują na równych zasadach i mogą swobodnie rozmawiać o wszystkim. Utrzymujemy iluzję idyllicznej wspólnoty celów i misji (...) To lekcja, której środowisko organizacji pozarządowych wciąż nie odrobiło”.

Do sfery publicznej i mediów pytania dotyczące jakości pracy w organizacjach pozarządowych trafiły w 2018 roku przy okazji doniesień o mobbingu w Stowarzyszeniu „Wiosna”. W artykule „Tutaj nie jestem księdzem” Janusz Schwertner ujawnił, że lider organizacji, ks. Jacek Stryczek, przez lata

miał stosować przemoc psychiczną wobec pracowników⁴. Maria Świetlik wskazywała w kontekście tej sprawy na szereg problemów funkcjonowania trzeciego sektora jako miejsca pracy, w tym: niestabilność zatrudnienia, wrogi stosunek do związków zawodowych, hermetyczne środowisko pracy czy brak strukturalnych mechanizmów umożliwiających zgłaszanie uwag przełożonym. W jednym z wywiadów, Świetlik zwracała uwagę na fakt, że relacje w polskich organizacjach pozarządowych budowane są na wzór relacji feudalnych, gdzie lider lub liderka sprawuje niepodzielną władzę, mimo że organizacje formalnie mają charakter demokratyczny (Ambroziak, Świetlik 2018)⁵. Podkreślała, że poczucie misji i odpowiedzialności za dobro wspólne, którymi kierują się osoby pracujące w NGO często otwierają pole do nadużyć ze strony osób zarządzających: nakłanianie do pracy za niskie pensje, wymaganie niepłatnych nadgodzin. Jednocześnie na przeszkodzie ujawnianiu konfliktów stoi specyficzna kultura zarządzania, oparta na osobie lidera/liderki poświęcającego się całkowicie organizacji. Zjawiska przemocy i mobbingu są trudne do udowodnienia, gdy organizacje działają na rzecz praw osób marginalizowanych, a ujawnianie naruszeń wewnątrz organizacji traktowane jest jak zdrada ideałów (Ambroziak, Świetlik 2018). Szczególnie obciążająca jest w tym kontekście pozycja sygnalistek, czy osób należących do związków zawodowych: ich działania są często postrzegane jako kontrproduktywne, szczególnie w organizacjach, w których struktury organizacyjne i model funkcjonowania wywodzą się z lat 90., zdominowanych przez idee maksymalizacji efektywności przy jednoczesnej minimalizacji praw pracowniczych (Ambroziak, Świetlik 2018).

1.1. Diagnozy aktywistyczne

Przypadek Centrum Praw Kobiet, który w 2023 roku opisywała szeroko prasa zwrócił uwagę na łamanie praw pracowniczych w organizacjach „pomocowych”, w tym organizacjach przeciwdziałających przemocy i wykluczeniu i organizacjach feministycznych. Media i były pracownice donosiły o latach nadużywania władzy przez liderkę organizacji, łamania praw pracowniczych osób, z którymi współpracowała, w tym mobbingu i dyskryminacji⁶. W organizacji nie obowiązywała żadna procedura skargowa,

4 <https://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/tutaj-nie-jestem-ksiedzem-jak-sie-pracuje-w-szlachetnej-paczce-reportaz-o-ks-jacku/jl3gfij>

5 <https://oko.press/nie-tylko-ks-stryczek-organizacje-pozarządowe-to-współczesny-folwark-wywiad>

6 <https://poznan.wyborcza.pl/poznan/7,36001,29417207,szefowa-centrum-praw-kobiet-oskarzana-o-mobbing-pracowniczy.html>

ani inny mechanizm, który pozwalałby na efektywną kontrolę osoby zarządzającej; dopiero wspólne działanie oddziałów organizacji z całej Polski, w tym nagłośnienie sprawy w mediach i działania związku zawodowego⁷ doprowadziły do ujawnienia nadużyć. Presja opinii publicznej zmobilizowała Radę Nadzorczą Fundacji do powołania, na wniosek związku zawodowego, komisji antymobbingowej, której zaleceniem było odwołanie osoby zarządzającej z powodu zidentyfikowanych naruszeń. Udało się to zrobić dzięki inicjatywie osób prawniczych związanych z kilkoma organizacjami, które podjęły się przeprowadzenia postępowania wyjaśniającego. Rada Nadzorcza, zgodnie z rekomendacjami komisji antymobbingowej, wystąpiła z wnioskiem do prezydenta miasta Warszawy, jako organu nadzorczego, o wszczęcie procedur kontrolnych i nadzorczych w stosunku do CPK zmierzających do zmiany zarządu fundacji, w sytuacji gdy osoba, która dopuszczała się naruszeń jest nieodwołalną fundatorką organizacji. Sprawa naruszeń w Centrum Praw Kobiet, podobnie jak wiele innych dotyczących trzeciego sektora, nie zakończyła się ani wygraną byłych pracowniczek, ani pociągnięciem szefowej organizacji do odpowiedzialności. W 2024 roku nowa Rada Nadzorcza Fundacji opublikowała raport, w którym określiła sprawę naruszeń jako „medialną nagonkę”, naruszenie dóbr osobistych oraz zniesławienie. W raporcie podważono zarzuty stawiane prezesce, argumentując, że wobec niej nie zostało wszczęte żadne postępowanie ani w sądzie pracy, ani w sądzie karnym. Dodatkowo, dokumenty organizacji oraz wyjaśnienia samej prezeski miały nie potwierdzać wersji przedstawionej przez byłą pracowniczkę⁸.

Debacie na temat naruszeń praw pracowniczych w organizacjach pozarządowych od lat towarzyszy dyskusja na temat wypalenia zawodowego działaczek i aktywistek. Już w 2019 roku Natalia Sarata, założycielka organizacji RegenerAkcja tak pisała o zjawisku wypalenia wśród działaczy i działaczek organizacji pozarządowych: „Gdy napięcie i stres związane są z zaangażowaniem społecznym, mówimy o wypaleniu aktywistycznym. Jest ono stanem chronicznym i różni się od częstej w działalności społecznej frustracji, napięcia, zmęczenia czy chwilowej utraty motywacji lub wiary w sens działań i zaangażowania. Tu remedium jest zwykły odpoczynek. Wypalenie wymaga innego rodzaju interwencji, a najlepiej – zapobiegania, zanim się

7 m.in. <https://oko.press/mobbing-w-centrum-praw-kobiet>, <https://krytykapolityczna.pl/kraj/komisja-antymobbingowa-centrum-praw-kobiet/>

8 <https://cpk.org.pl/cpkblog/raport-rady-nadzorczej-centrum-praw-kobiet/>

wydarzy" (Sarata 2019)⁹. Problem wypalenia zwielokrotnił polikryzys związany z następującymi po sobie „stanami wyjątkowymi”: pandemią Covid-19, kryzysem praw reprodukcyjnych w Polsce, wojną w Ukrainie, katastrofą humanitarną na granicy polsko-białoruskiej¹⁰. W Polsce, podobnie jak w innych krajach, to organizacje pozarządowe i szeroko pojęte społeczeństwo w dużej mierze odpowiedziało na wyzwania związane z kolejnymi kryzysami: wystarczy wspomnieć inicjatywę „Niewidzialna Ręka” pomagającą osobom potrzebującym w czasie pandemii Covid-19, inicjatywę „Grupa Granica” ratującą życie na granicy polsko-białoruskiej, czy niezliczone organizacje i grupy nieformalne, które pomagały osobom uciekającym przed wojną. W obliczu serii kryzysów o wypaleniu coraz częściej mówiono i pisano w szerszym kontekście kultury pracy w organizacjach społecznych (akceptacji pracy społecznej jako pracy całodobowej, odmawiania osobom aktywistycznym prawa do odpoczynku, poczucia winy związanego z nie- możliwością pomocy wszystkim potrzebującym). Natalia Sarata już wcześniej wskazywała na kilka elementów kultury organizacyjnej, które sprzyjają wypaleniu zawodowemu (Sarata 2019). Są to między innymi: nierealistyczny ideał „działaczki-siłaczkii stawiającej siebie na ostatnim miejscu i nie odmawiającej nikomu wsparcia, zawiera w sobie takie elementy, jak wytrwałość, nieustępliwość, a także poświęcanie snu, czasu, zdrowia, pieniędzy, uwagi i relacji dla Sprawy”, wymóg stałej dostępności osób pracujących społecznie, trudne i niestabilne warunki pracy w organizacjach społecznych, praca pod presją czasu i w niesprzyjającej atmosferze politycznej (zwiększona presja na organizacje pozarządowe, wrogość instytucji państwowych wobec niektórych typów organizacji), brak narzędzi i przestrzeni na rozmowę na temat wewnętrznych relacji w organizacjach i ogólne obniżone poczucie indywidualnej sprawczości i kolektywnego wpływu na zmianę społeczną (Sarata 2019).

Jednocześnie o wypaleniu aktywistycznym coraz częściej mówi się jako o długotrwałym procesie, któremu można zapobiec. Aktywistki podkreślają, że początkiem wypalenia może być brak „bezpieczeństwa pracy”, a konkretnie świadomości, że przepracowanie ma swoje koszty, a regeneracja aktywistów i aktywistek jest kluczowym warunkiem trwania organizacji społecznych. Natalia Sarata pisała o tym w następujący sposób:

9 <https://publicystyka.ngo.pl/wyczerpane-aktywistki-wypaleni-dzialacze-nie-wypalamy-sie-w-prozni>

10 m.in. https://femfund.pl/wp-content/uploads/Raport-o-feminizmie-w-Polsce_FemFund-2022.pdf

„Nie jest tak, że jednego dnia osoby, których wolontariat organizujemy, tryskają energią, są entuzjastycznie nastawione i pełne motywacji, a drugiego dnia całkowicie wypalone. Wypalenie to proces, który ma swoje etapy, i dobrze jest o tym pamiętać, żeby wspierać wolontariuszy adekwatnie do momentu, w jakim są. Czyli nie dopiero wtedy, kiedy zakomunikują nam, że „już nie mogą”, ale wcześniej – także gdy są tak napędzani zadaniami, że nie śpią i nie jedzą. Dlatego zawsze powtarzam, że entuzjazm społeczników może być pierwszym krokiem na drodze do wypalenia. Wydawałoby się, że w tej fazie aktywiści żywią się powietrzem i nie potrzebują regeneracji, a organizacjom tacy ludzie bardzo są potrzebni, więc chętnie z tego korzystają. Ale koniecznie trzeba pamiętać, że tego typu zaangażowanie to wielka odpowiedzialność tych, którzy tę pracę organizują, a entuzjazm i adrenalina przysłaniają często własne bieżące potrzeby wolontariuszy i wolontariuszek. Na dłuższą metę może to oznaczać zaniedbywanie potrzeb snu, bezpieczeństwa, kontaktu z bliskimi czy choćby wyciszenia. „Haj pomagania” może nas nieść, ale jednocześnie ma swoją ciemną stronę” (Sara 2023)¹¹.

1.2. Badania

Z publikacji i wypowiedzi aktywistek wiemy, że zjawiska takie jak mobbing czy wypalenie są dla organizacji pozarządowych dużym wyzwaniem. Jednocześnie są to kwestie stosunkowo słabo przebadane, doczekały się dotychczas tylko kilku badań czy diagnoz. Jedną z pierwszych publikacji dotyczących sytuacji osób zatrudnionych w polskich organizacjach pozarządowych był, oparty na danych jakościowych, raport zatytułowany „Trzecia strona medalu. Sytuacja osób pracujących w polskich organizacjach pozarządowych”, opublikowany w 2016 roku w ramach projektu „Prawa osób pracujących w organizacjach pozarządowych. Badania – Edukacja – Wsparcie” (Kaim 2016). Inicjatywa ta była realizowana przez Fundację Inicjatyw Społecznych „Się Zrobi!” w ramach programu Obywatele dla Demokracji. Raport koncentrował się, podobnie jak dane zaprezentowane w niniejszej publikacji, na profesjonalnym segmencie trzeciego sektora – czyli organizacjach działających w dużych miastach, dysponujących znacznymi budżetami i oferujących zatrudnienie na stanowiskach wymaga-

¹¹ <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/nie-wszystkich-wypalenie-dotknie-to-nie-jest-fatum-ale-przeciazone-osoby-czesto-znikaja-nam-z-radaru-choc-tez-nie-komunikuja-ze-odchodza-warto-wiec-sie-zastanowic-wczesniej-w/>

jących specjalistycznych kwalifikacji. W dokumencie zwrócono uwagę na problem nadużywania umów cywilnoprawnych w trzecim sektorze, nawet w przypadkach, gdy charakter pracy spełniał kryteria stałego zatrudnienia. Wskazano także na chroniczne niedofinansowanie organizacji, związane m.in. z zaniżaniem stawek wynagrodzeń w projektach grantowych. Podkreślono, że specyfika pracy w organizacjach pozarządowych – elastyczność, dyspozycyjność, innowacyjność oraz nieformalny charakter działań – nie zawsze działa na korzyść pracowników i pracowniczek (Kaim 2016). Publikacja Fundacji Inicjatyw Społecznych „Się Zrobi!” zwracała również uwagę na problemy z zarządzaniem w organizacjach, wynikające m.in. z niedoskonałości systemu finansowania trzeciego sektora, opartego na krótkotrwałym finansowaniu, które utrudnia budowanie stabilnych zespołów. W raporcie zaznaczono braki kompetencyjne wśród kadry zarządzającej, wynikające z relatywnie krótkiej drogi kariery do stanowisk liderek – założenie organizacji pozarządowej i objęcie funkcji kierowniczej jest w Polsce stosunkowo łatwe. Wskazano także na brak procedur rekrutacyjnych, trudności komunikacyjne, nadużywanie władzy (np. wymuszanie realizacji zadań na bazie relacji towarzyskich), a także przypadki łamania przepisów prawa pracy, wynikające zarówno z nieświadomości, jak i z premedytacji. Ujawniono wreszcie istnienie w trzecim sektorze zjawisk takich jak mobbing, przymuszanie do wolontariatu czy żądanie od pracowników i pracowniczek przekazywania części wynagrodzenia na pokrycie wkładu własnego do projektów (Kaim 2016).

Ustalenia Fundacji Inicjatyw Społecznych „Się Zrobi!” potwierdził opublikowany w 2020 roku raport Stowarzyszenia Klon/Jawor zatytułowany „Zatrudnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej” (Charycka, Gumkowska 2020)¹². W publikacji opartej na istniejących danych i opiniach ekspertów i ekspertek uwypuklono zjawisko prekaryzacji pracy w organizacjach pozarządowych, czyli wykonywania pracy pozbawionej stabilności zatrudnienia i dostępu do świadczeń społecznych. Autorki podkreślały zjawisko nadużywania umów cywilnoprawnych, wskazując, że osoby zarządzające organizacjami często unikają przyjęcia formalnej roli pracodawcy. Publikacja wskazywała, że takie podejście do aktywizmu jako pracy nie tylko szkodzi zatrudnionym, ale może również prowadzić do wzrostu przypadków mobbingu i innych nieetycznych zachowań w środowisku pracy (Charycka, Gumkowska 2020). Raport zwrócił

¹² <https://api.ngo.pl/media/get/137381>

również uwagę na problem wypalenia zawodowego i nadmiernego obciążenia pracowników trzeciego sektora. Potwierdził obecność problemów takich jak mobbing i przemoc emocjonalna wobec pracowników w trzecim sektorze, wskazując, że mogą one wynikać z braku doświadczenia w zarządzaniu personelem lub niechęci do ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z zatrudnieniem na podstawie umowy o pracę (Charycka, Gumkowska 2020). Zaproszone ekspertki i eksperci zwracali uwagę, że organizacje pozarządowe, mimo swoich misji i wartości, nie są wolne od patologii takich jak dyskryminacja czy nadużycia władzy (Charycka, Gumkowska 2020).

Na podobne problemy wskazywał opublikowany w tym samym roku przez Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Fundację STABILO oraz Uniwersytet SWPS raport „Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych”¹³. Badanie, które stało się podstawą publikacji zostało zrealizowane online w styczniu 2020 roku, wzięło w nim udział 918 osób (75% stanowiły osoby z organizacji pozarządowych, 25% – osoby z nieformalnych ruchów społecznych). Autorka publikacji podkreślała, że choć NGO i ruchy społeczne pełnią istotną rolę w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, wymagają lepszych regulacji i wsparcia, by stać się bardziej stabilnym i przyjaznym miejscem pracy. Raport ujawnił wiele trudności, z jakimi mierzą się osoby zatrudnione w organizacjach pozarządowych oraz ruchach nieformalnych. Jednym z głównych problemów jest wysoki poziom stresu i wypalenie zawodowe – ponad 40% badanych deklarowało odczuwanie chronicznego zmęczenia oraz silnego stresu związanego z pracą (Cypryańska 2020). Działalność w trzecim sektorze, w doświadczeniu osób uczestniczących w badaniu, często opiera się na niestabilnych formach zatrudnienia, takich jak umowy cywilnoprawne, co pozbawia pracowników poczucia bezpieczeństwa i dostępu do świadczeń socjalnych. Dodatkowo, raport wskazywał na przypadki mobbingu oraz łamania praw pracowniczych, w tym wymuszania wolontariatu czy nakłaniania pracowników do oddawania części wynagrodzenia na wkład własny do projektów. Publikacja potwierdziła, że wiele osób zarządzających organizacjami pozarządowymi unika formalnej roli pracodawcy, co może wynikać zarówno z braku kompetencji, jak i z chęci ograniczenia kosztów. Misja i ideały organizacji bywają wykorzystywane jako usprawiedliwienie dla niskich standardów zatrudnienia, co skutkuje zaniżaniem wynagrodzeń, niewypłacaniem

13 <https://drive.google.com/file/d/1v4atoptl4EL9AGT2nYxoznIDaVxabcq9j/view>

należności za nadgodziny czy brakiem możliwości wykorzystania urlopu. Brak procedur zarządzania zespołami i awansów w organizacjach, a także niedostateczne wsparcie dla pracowników, dodatkowo pogłębiają problemy sektora (Cypryńska 2020).

W nurcie badań ilościowych tematykę jakości pracy w trzecim sektorze kontynuowano między innymi na poziomie lokalnym. Jedną z bardziej aktualnych publikacji jest w tym temacie raport zatytułowany „Kondycja zatrudnienia w trzecim sektorze. Raporty z badań zrealizowanych w projekcie: Naprawdę nie masz wpływu? Ku stabilnemu zatrudnieniu w organizacjach pozarządowych” (Stachura 2022), opublikowany przez gdańską Fundację RC w 2022 roku¹⁴. Raport stanowił istotny głos w dyskusji nad koniecznością wprowadzenia bardziej stabilnych i przejrzystych zasad zatrudnienia w organizacjach pozarządowych. Dokument, oparty na ilościowych badaniach w 123 organizacjach działających na terenie województwa pomorskiego, koncentrował się na analizie sytuacji zatrudnienia w organizacjach pozarządowych oraz jednostkach samorządu terytorialnego jako miejscach pracy. Raport ujawnił silne zróżnicowanie w ocenie atrakcyjności różnych aspektów zatrudnienia w trzecim sektorze. Praca w tym obszarze była wysoko oceniana pod względem takich elementów jak równe traktowanie, przyjazna atmosfera w miejscu pracy oraz elastyczność godzin pracy, co czyniło ją szczególnie atrakcyjną dla osób ceniących work-life balance. Najślabiej oceniono poziom wynagrodzeń oraz świadczenia poza-płacowe, które często pozostają poniżej standardów rynkowych (Stachura 2022). Badanie wskazało również na problem niestabilności zatrudnienia w trzecim sektorze, która znacząco utrudnia budowanie trwałej kariery zawodowej i rozwój pracowników. Większość organizacji pozarządowych planuje politykę kadrową i awansów w bardzo krótkim horyzoncie czasowym. Najczęściej strategie te obejmują okres od jednego do dwóch lat, co deklarowało 46,2% badanych podmiotów (Stachura 2022,). Taka krótkoterminowa perspektywa utrudnia tworzenie długofalowych ścieżek kariery, co może zniechęcać wysoko wykwalifikowanych pracowników do związania się z sektorem na stałe.

14 <https://fundacjarc.org.pl/wp-content/uploads/2022/09/Kondycja-zatrudnienia-w-trzecim-sektorze.pdf>

O kosztach profesjonalizacji sektora

KOMENTARZ EKSPERCKI

Marta Dietrich

Trzeci sektor odbył długą drogę: od wolontariackiego działania na rzecz innych, spontanicznego reagowania na tu i teraz, do profesjonalizacji działań i strategicznego zarządzania organizacjami. W kontekście badania środowiska pracy Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego, realizowanego w ramach projektu „Równość standardem pracy w 3 sektorze”, zastanawiającym jest, czy na tej drodze nie popełniliśmy jakiegoś błędu? Jakie są koszty profesjonalizacji sektora?

Wyzwania współczesnego świata sprawiają, że realizatorzy działań w obszarze polityki społecznej stają przed coraz większymi wymaganiami. Nowe zagrożenia, które do niedawna były jedynie potencjalnymi problemami, wymuszają innowacyjne i niestandardowe podejścia. Coraz bardziej istotnym staje się podejście do jakości świadczonych usług, uwzględniające zarówno standardy funkcjonowania podmiotów, jak i minimalny, lecz kluczowy zakres oferowanych działań, niezbędny dla osiągnięcia założonych celów. Zdaniem Sieci SPLOT, która od wielu lat stara się wyznaczać kierunki standaryzacji organizacji pozarządowych w Polsce, jednym z kluczowych procesów, który zmusza realizatorów zadań społecznych do nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz zwiększania profesjonalizmu, jest deinstytucjonalizacja. Potrzeba pracy w partnerstwach z wyspecjalizowanymi jednostkami budżetowymi czy podmiotami biznesowymi powoduje, że standardy działań, zamiast być postrzegane jako zbędne czy wymyślone, stają się coraz częściej przedmiotem publicznej debaty oraz narzędziem koniecznym do efektywnej pracy.

Mimo ograniczonych zasobów instytucjonalnych, to właśnie organizacje pozarządowe pozostają liderami w tworzeniu nowatorskich i skutecznych metod radzenia sobie z dynamicznie zmieniającymi się problemami społecznymi. Kiedyś reagowano na nie oddolnie, wolontariacko, zupełnie spontanicznie odpowiadając na to, co tu i teraz. Wprowadzanie standardów przynosi korzyści w postaci bardziej efektywnego planowania oraz alokacji zasobów. Jednak standaryzacja w organizacjach pozarządowych to procesy bardzo nierówne. Profesjonalizacja trzeciego sektora następuje bowiem głównie poprzez wypracowanie zasad zarządzania finansowego. To

uproszczenie w podejściu powoduje, że cały szereg procesów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach jest zaniedbywany. Finał jest taki, że mamy w sektorze wielu liderów zdolnych podejmować strategiczne decyzje finansowe, ale niewielu z kompetencjami dotyczącymi zarządzania kadrą i potrafiących o nią zadbać. A to właśnie ludzie pracujący na rzecz sektora stanowią o tym, jakim ten sektor jest. Jednak, czy aby na pewno przede wszystkim właśnie oni?

Po otrzymaniu wstępnie opracowanych danych badania środowiska pracy w trzecim sektorze od Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego (dalej: PTPA), wróciłam do badań, które już znałam. W Pomorskiej Pracowni Badań Obywatelskich (dalej: PPBO) w 2022 roku zrealizowaliśmy badanie dotyczące stabilizacji zatrudnienia w organizacjach pozarządowych w województwie pomorskim. Jako koordynator projektu „Naprawdę nie masz wpływu? Ku stabilnemu zatrudnieniu w organizacjach pozarządowych”, w ramach którego powstały te badania, już wówczas miałam dostęp do wielu informacji wskazujących na nieprawidłowości w podejściu do pracy w sektorze. Badając obszar zatrudnienia w organizacjach pozarządowych, skupialiśmy się na jego (nie)stabilności i sprawdzaliśmy między innymi jakie są powody tego, że ludzie są w ogóle zainteresowani pracą w organizacjach pozarządowych. Pozyskane dane z tego badania pozwalały nam nie tylko wyciągać wnioski o specyfice regionalnej. Stanowiły punkt wyjścia do dyskusji o kondycji zatrudnienia w trzecim sektorze w skali całego kraju. Przyjęliśmy bowiem, że wiele opisanych tu zjawisk i procesów można zaobserwować także w innych regionach Polski. Zauważyliśmy też, że charakter tych dylematów, które wiążą się z działaniem w organizacjach pozarządowych, wymaga pogłębionej refleksji. Myśleliśmy wówczas zwłaszcza o potrzebach i możliwości zapewniania dobrych warunków pracy w trzecim sektorze. Jednak, jak pokazuje badanie PTPA, warto pewne dane konfrontować także szeroko.

Z badań przeprowadzonych przez PPBO w 2022 roku wynikało, że podstawowe czynniki atrakcyjności pracy w trzecim sektorze to przede wszystkim równe traktowanie i atmosfera w miejscu pracy. Wysoko w rankingu pojawiły się również bezpieczne warunki pracy. Jednak warto przy tym wskazać, że tylko niespełna 20% ankietowanych organizacji wskazało na istniejące polityki kadrowe w organizacjach. Jeśli podejmiemy do myślenia o organizacjach pozarządowych w taki sposób, jak respondenci naszego badania, że jest to miejsce pracy bezpieczne, w którym empatia i wrażli-

wość są mocno zakorzenione, a przy tym zauważmy, że organizacje te nie mają wypracowanych jasnych procedur i reguł współpracy, szybko wyłapiemy pewne niebezpieczeństwo, którego konsekwencje widać już w badaniu PTPA.

Otóż podążając za profesjonalizacją jakości świadczonych usług i skupiając się głównie na aspektach zarządzania finansowego, zapominamy, że to, co tworzy organizację to ludzie, którzy są wokół niej skupieni. Tymczasem jednym z głównych obszarów standaryzacji, jakie rekomenduje do wprowadzania Sieć SPLOT jest budowanie, rozwijanie i utrzymywanie stabilnych zespołów – osób zatrudnionych, członkowskich, wolontariackich i eksperckich. Jeśli rozumiemy profesjonalizację sektora m.in. jako kroczenie drogą wypracowywania reguł i procedur zmierzających do jakościowo lepszej, bardziej efektywnej pracy, to naturalnie będziemy iść w kierunku wypracowywania pewnych standardów tej pracy. Jeśli jednak profesjonalizację zawężymy do skupiania się na lepszym merytorycznym przygotowaniu liderów do zarządzania finansami organizacji, a nie organizacją jako całością, zgubimy walor ludzki organizacji. I być może dlatego, analizując wyniki badania PTPA, dostrzegam pewne konsekwencje profesjonalizacji sektora, które w dużym uproszeniu nazwać można różnym podejściem do tego, co stanowi wartość organizacji dla jej wyspecjalizowanych liderów i entuzjastycznego zespołu. I tak, respondenci wskazują np., że czują się źle z tym, że czegoś im nie wolno, bo ich prywatne działanie, zdaniem osób zarządzających podmiotem, wpływa na wizerunek organizacji – pracodawcy, który działa w obszarze najbardziej empatycznym z możliwych. Pochylając się nad tym, myślę, że gdzieś zagubiliśmy pierwotne DNA tego, co stanowiło zawsze trzeci sektor. To zapewne czują też niektórzy respondenci i na to samo wskazywali ankietowani w badaniu dotyczącym kondycji zatrudnienia, mówiąc o warunkach pracy, które są dla nich atrakcyjne (równe traktowanie, atmosfera). Tyle, że po drugiej stronie jest jednak pracodawca, którego obowiązuje prawo pracy i dbanie o wizerunek organizacji.

I tu pojawia się bardzo cienka, bodaj do tej pory nieuchwycona nigdzie w badaniach trzeciego sektora, granica pomiędzy zachowaniem luźnej atmosfery w miejscu pracy i miana najbardziej empatycznego sektora, w którym można świadczyć pracę, a potrzebą profesjonalizacji wymuszaną przez rynek i zmieniającą się rzeczywistość. Z jednej strony obserwujemy, jak mało na drodze profesjonalizacji dbamy o zespół, który nie ma ochoty zmieniać swojej społecznej tożsamości. To ona wiodła go do tej pracy. Pro-

fesjonalizacja sektora może bardzo negatywnie wpływać na jego działania, poprzez przeregulowanie. Z drugiej strony, zaniechanie wprowadzania regulacji jest powodowane niezrozumieniem, nawet wśród osób stanowiących część zarządu organizacji, że dbanie o atmosferę w miejscu pracy, to także dbanie o wizerunek organizacji na zewnątrz, rozumiane także jako sposób wypowiadania się o miejscu pracy jego pracowników za pośrednictwem ich prywatnych kont w social mediach.

Zdaję sobie sprawę, że wkładam teraz kij w mrowisko. Czynię to celowo, żeby poddać te sytuacje debacie publicznej i głębszej refleksji. Absolutnie nie jestem adwokatem pracodawców, którzy odsuwają od pełnienia obowiązków pracowników, którzy w ich mniemaniu szkodzą wizerunkowi organizacji tworząc treści na własnych profilach społecznościowych, albowiem mamy prawo do swobody wypowiedzi. Rozumiem jednak potencjalnych pracodawców, którzy na etapie rekrutacji sprawdzają zachowania kandydatów do pracy w mediach społecznościowych. Czy zatrudnią tych, którzy za ich pośrednictwem rozpisywali się o tym, na co nie wyrażają zgody w działaniu swojego pracodawcy? Zapewne nie.

Walka o dobre imię sektora trwa. Po wielu publikacjach o skandalicznych nadużyciach w organizacjach pozarządowych, liderzy przywiązują wagę do tego, by działania organizacji były transparentne i nie budziły zastrzeżeń. Co jeśli zdarza się inaczej? Jakie środki powinny być uruchomione, by prawidłowo zarządzić taką sytuacją? Co powinni, co mogą, a czego nie powinni robić w takiej sytuacji pracownicy organizacji? O tym powinny mówić procedury wewnętrzne, wypracowane w komunikacji z zespołem. Jeśli ich nie ma, pojawiać się mogą takie sytuacje, jak tu opisane. Badanie PTPA mówi o tym, że w doświadczeniu ponad 40% badanych w imię dobra organizacji ukrywane są lub ignorowane konflikty. Bynajmniej nie rozprawiam się tu na temat potrzeby tuszowania spraw. Chodzi o to, żeby w ogóle nie dochodziło do spraw, które są niewygodne dla organizacji.

Treści XVIII Zjazdu Socjologicznego w 2022 roku w Warszawie także nie pozostawiały wątpliwości. Konrad Burdyka mówił tam o „smutku działacza” w kontekście profesjonalizacji trzeciego sektora i konsekwencjach tego procesu w Polsce lokalnej. Zauważył, że różny jest etos organizacji w zależności od tego czy działają lokalnie, czy centralnie. Podkreślał, że różnice te nie są dostatecznie zbadane, przez co nie przekładają się na wymagania stosowane wobec organizacji. Bez względu na obszar ich działania i po-

tencjał liderów, stosowane są wobec nich takie same wymogi. Zakłada się więc uniwersalny model rozwoju organizacji pozarządowych, który opiera się na dążeniu do profesjonalizacji. Oznacza to m.in. rozwijanie kompetencji liderów, formalizację struktur decyzyjnych czy realizację działań zgodnie z zasadami rynku. Zasady te często wymuszają adaptację proceduralnych metod pracy nawet tam, gdzie dotychczas wystarczały rozwiązania oparte na tradycyjnych praktykach samopomocowych, zakorzenionych w doświadczeniach lokalnych społeczności. Budryka pokusił się o próbę zorientowania się, jakie są mechanizmy i skutki profesjonalizacji dla stowarzyszeń charakteryzowanych jako małe oraz dla środowisk lokalnych, w których takie działają. Osią jego rozważań była analiza stylów działania liderów organizacji działających na terenach wsi. Ten wykład, choć prowadzony w innym kontekście, współgra z myśleniem o tym, że wymogi formalizacyjne, stosowane równo dla wszystkich organizacji, bez względu na ich charakter i obszar działania, ale też bez względu na ich osobliwe historie, mogą być kompletnie rozstrajające dla zespołów tych organizacji. Jeśli jakieś polityki są narzucane, w małych wiejskich organizacjach mogą być traktowane wyłącznie jako rzecz do wykonania. Nie tworzy się wokół nich procesu wspólnego wypracowywania dokumentu, który byłby podstawą zrozumienia jego zapisów. Realizuje się pewien wymóg. Często bezrefleksyjnie. Dlatego ważne do wdrożenia standardy czy polityki, takie jak polityka antydyskryminacyjna, nie są w ogóle poddawane do dyskusji. Tym samym tematy te nie są w zespołach ani skutecznie rozpoznane, ani rozwiązania nie są wdrażane na miarę danej organizacji. Bezwzględność warunków, niezależnie od zróżnicowania społeczno-kulturowego, jest systemową blokadą przed potencjalną możliwością szycia istotnych procedur w zgodzie z etosem organizacji.

Weźmy pod lupę jeszcze jeden ważny wskaźnik z badania PTPA. Otóż 68% respondentów wskazało, że „czują się przytłoczone lub wypalone zawodowo z powodu nadmiernej ilości pracy lub przeciążenia obowiązkami zawodowymi”. We wspomnianym wcześniej pomorskim badaniu PPBO z 2022 roku, badano m.in. to, jakie problemy były odczuwalne w życiu organizacji w ciągu ostatnich 2 lat (tu: lata 2020-2022). W ocenie organizacji, kluczowe znaczenie miały trudności w zdobywaniu funduszy lub sprzętu niezbędnego do prowadzenia działań oraz zbyt wysokie obciążenia finansowe związane z działaniem organizacji. Wskazania te były zbieżne dla organizacji z większych i mniejszych ośrodków. Zabieganie o utrzymanie finansów organizacji, w tym zespołu, stanowiło zarazem najczęstszy przyczyn

wypalenia zawodowego. Przytłoczenie pracą w organizacji jest więc najprawdopodobniej niezależne od tego, czy mamy do czynienia z organizacją lokalną czy centralną. Wprost związane jest to ze zjawiskiem, który roboczo nazwaliśmy „patowolontariatem”, a który organizacje pozarządowe „sprzedają” jako coś, co ludzi do sektora przyciąga: elastyczny czas pracy.

Elastyczne zatrudnienie w sektorze jest jednak specyficznie pojmowane. Znacznie częściej niż w innych sektorach dochodzi tu do nadużywania przez pracodawców cywilnoprawnych podstaw zatrudnienia. I tutaj można mówić, o zasadzie lokalizacji – im mniejsza organizacja działająca lokalnie, tym większe prawdopodobieństwo, że stosowane są umowy cywilnoprawne przy rozliczaniu pracy pracowników. Dzieje się tak dlatego, że podstawą ich działania są niewielkie granty lokalnych jednostek samorządu terytorialnego, których praktyka często jest taka, że finansują oni przede wszystkim „koszty działań”, a praca świadczona w ramach obsługi projektów (np. praca osoby koordynującej, prowadzenie księgowości), jest w oferowanych przez nich rozwiązaniach dla sektora często marginalizowana. Jednak nawet praktyka większych organizacji, działających w większych ośrodkach nie jest lepsza. Choć częściej korzystają one z konkursów grantowych, w regulaminach których umowy o pracę są wskazywane nawet jako obligatoryjne, nie zawsze oferują takie rozwiązanie pracownikom. Jako pracodawca organizacje są zobowiązane do stosowania prawa pracy, które wskazuje m.in. minimum wynagrodzenia. Jeśli organizacja zatrudniła osobę na umowę o pracę na okres trzech lat w projekcie trzy letnim, według stawki zatwierdzonej w projekcie, stanowiącej minimum przy umowie o pracę na cały etat – jakie ma narzędzia w sytuacji wzrostu tego minimum w ciągu tych trzech lat? Organizacje często nie mają majątku własnego, nie są w stanie wyrównywać takiego wynagrodzenia. Najczęściej tną więc sztucznie taki etat, tworząc właśnie wspomniany „patowolontariat”. Nie jest bowiem prawdą, że od takiego momentu pracownik jest w stanie tą samą pracę wykonać przy zmniejszonym etacie. Nadal pracuje więc w pełnym wymiarze, ale na podstawie umowy jedynie na część etatu.

Badanie Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego nie odkrywa przede mną właściwie żadnego nowego zjawiska, nie dość precyzyjnie można też mówić o skali tych zjawisk na podstawie prezentowanych danych. A jednak jest bardzo ważnym tropem. Skoro mówi o wynaturzeniach, jakie już wcześniej zostały w sektorze rozpoznane, to znaczy, że mimo tak wielu działań podnoszonych na rzecz profesjonalizacji trzeciego

sektora, nie jesteśmy sobie w stanie poradzić z rzeczami, które identyfikujemy jako niewłaściwe. Balansujemy pomiędzy tym, co konieczne, zasadne i fakultatywne. W imię pewnych mód tworzymy hiperprocedury, z których nic nie wynika, bo nie znajdują odzwierciedlenia w praktyce stosowania. Nie znajduję dziś jednego remedium dla tego zjawiska. To co uniwersalne, czym chciałabym podsumować swój wywód, to to, że przede wszystkim powinniśmy być ludźmi dla drugiego człowieka w miejscu pracy. Regulaminy są ważne. Profesjonalizacja jest wymagana. Ale jeśli wymogi rynku są czymś, co odbiera nam człowieczeństwo, albo stanowi zastonę i pozwala w białych rękawiczkach niemalże stosować mobbing – to trzeba wrócić do korzeni i zastanowić się, jakich organizacji potrzebujemy i dla kogo/czego mają one pracować. Wprowadzanie coraz większej ilości regulaminów, procedur i wąskich ram, powoduje z jednej strony, że potrafimy coraz lepiej reagować na zmieniającą się rzeczywistość i podążać za jej wymogami, ale tracimy w tym coś tak swoistego i tak bardzo ludzkiego... Na szczęście nie wszędzie. Na szczęście nie zawsze.

Źródła internetowe

<https://ppbo.org/wp-content/uploads/2024/02/DLACZEGO-STANDARDY-ORGANIZACJI-WSPIERAJACYCH-SA-WAZNE.pdf.pdf>

<https://siecsplot.pl/wp-content/uploads/2024/03/STANDARDY-AKTUALNE-1.pdf>

<https://ppbo.org/wp-content/uploads/2022/09/Kondycja-zatrudnienia-w-trzecim-sektorze.pdf>



Marta Dietrich – socjolożka, ewaluatorka projektów społecznych. Absolwentka studiów z zakresu pedagogiki, doradztwa zawodowego i socjologii. Zanim zaczęła pracę w 3sektorze, pracowała jako koordynatorka projektów w branży rekrutacyjnej i IT. Związana była z Puckim Hospicjum im. Ojca PIO i Fundacją Court Watch Polska. Obecnie związana z Fundacją RC i Pomorską Siecią Centrów Organizacji Pozarządowych. Z ramienia Fundacji RC koordynowała projekt rzeczniczy „Naprawdę nie masz wpływu? Ku stabilizacji zatrudnienia w NGO”. Dzięki zdobytej wiedzy i praktyce, skutecznie wspiera organizacje w tematyce fundraisingu, wolontariatu i strategii rozwoju. Od 2021 roku dzieli się swoim doświadczeniem i wiedzą jako trenerka szkoleń. Od 2024 roku pełni rolę Rzecznika Pomorskich NGO. Jest zastępcą członka w Komitetach Monitorujących FEP 2021-2027 w województwie pomorskim.

2.

Metodologia badania



2.

Metodologia badania

2.1. Narzędzia badawcze

Badanie ilościowe (ankieta) „Równość standardem pracy w trzecim sektorze” było realizowane między 28 września a 10 grudnia 2024 roku techniką kwestionariusza ankiety udostępnianego online (na platformie Google Forms). Dobór próby oparty był na dostępności badanych, ankieta była rozpowszechniana poprzez komunikację mejlową i na mediach społecznościowych. Kwestionariusz składał się z dwóch części, dotyczących obecnych doświadczeń pracy w trzecim sektorze oraz doświadczeń z przeszłości. Każda z części ankiety podzielona została na sekcje dotyczące ogólnych informacji na temat grupy badanej, ogólnego zadowolenia z pracy w trzecim sektorze oraz trzech interesujących nas w badaniu obszarów: nierównego traktowania, mobbingu i molestowania seksualnego. Każda z części ankiety, tj. część dotycząca obecnych doświadczeń pracy w trzecim sektorze i doświadczeń z ostatnich 10 lat pracy w sektorze składała się z 27 pytań zamkniętych. Przy tworzeniu części pytań użytych w ankiecie, w szczególności pytań dotyczących poczucia bezpieczeństwa pracy korzystałyśmy z ankiety dotyczącej jakości pracy w organizacjach pozarządowych, stworzonej przez Natalię Saratę. Część pytań dodatkowych miała charakter otwarty (w tym pytania dotyczące poszczególnych sytuacji nierównego traktowania, naruszeń noszących znamiona mobbingu i molestowania). Pozwoliło to na wzbogacenie materiału ilościowego o aspekt jakościowy. Wszystkie odpowiedzi były nieobowiązkowe.

Ankietę wypełniło 295 osób, z czego odpowiedzi 286 osób zostały poddanych analizie. Pozostałe 9 ankiet nie spełniało kryteriów badania. 235 osób (82,2% poddanych analizie wypowiedzi) wypełniło obie części badania, to jest część odnoszącą się do doświadczeń z aktualnej pracy w trzecim sektorze oraz część dotyczącą z pracy w NGO z ostatnich 10 lat. Pozostałe 51 (17,8%) wypełniło tylko część dotyczącą przeszłych współprac.

W ramach badania zostało przeprowadzonych 20 eksperckich wywiadów pogłębionych z osobami pracującymi w trzecim sektorze. W wywiadach wzięły udział osoby reprezentujące wybrane kategorie osób zatrudnionych w organizacjach pozarządowych: osoby z organizacji o zasięgu krajowym (7 wywiadów), osoby z organizacji międzynarodowej z siedzibą w PL (1 osoba), osoby z organizacji migranckich/uchodźczych (2 osoby), osoby reprezentujące organizacje pozarządowe działające w mniejszych miastach (2 osoby), osoby reprezentujące organizacje pozarządowe działające na wsi (1 osoba), osoby z organizacji działających na rzecz społeczności LGBTQ+ (3 osoby), osoby działające w organizacjach feministycznych (4 osoby), osoby działające w obszarze edukacji (4 osoby), osoby działające w obszarze prawa (3 osoby). Liczba wywiadów realizowanych w poszczególnych kategoriach nie sumuje się do 20 ze względu na nakładające się charakterystyki naszych rozmówczyń/rozmówców. Wywiady realizowane były w listopadzie i grudniu 2024 roku.

Z uwagi na specyfikę przyjętej metody badań i tematyki, badania miały charakter eksploracyjny, co pozwoliło na zbadanie i zrozumienie różnych aspektów funkcjonowania organizacji pozarządowych. Badania eksploracyjne są szczególnie przydatne, gdy temat jest złożony lub słabo poznany, wymaga użycia różnych narzędzi badawczych pozwalających pogłębić analizę badanych problemów z różnych perspektyw. W tym przypadku przeprowadzone badania umożliwiły wgląd w specyfikę pracy w trzecim sektorze, a także identyfikację kluczowych problemów i wyzwań, z jakimi mierzą się osoby zatrudnione w organizacjach. Zebrane dane pozwoliły dookreślić, jak organizacje społeczne funkcjonują na poziomie strukturalnym i interpersonalnym, a także przyjrzeć się specyfice fenomenów, takich jak naruszanie praw pracowniczych, mobbing, nierówne traktowanie oraz molestowanie seksualne w specyficznym środowisku pracy jakim są NGO. Wyniki badań rzucają nowe światło na skalę i charakter tych problemów, wskazując na obszary wymagające interwencji i dalszych badań. Eksploracja poprzez wywiady pozwoliła także na lepsze zrozumienie mechanizmów

działania trzeciego sektora oraz kontekstu, w jakim funkcjonują organizacje pozarządowe i ich pracownicy.

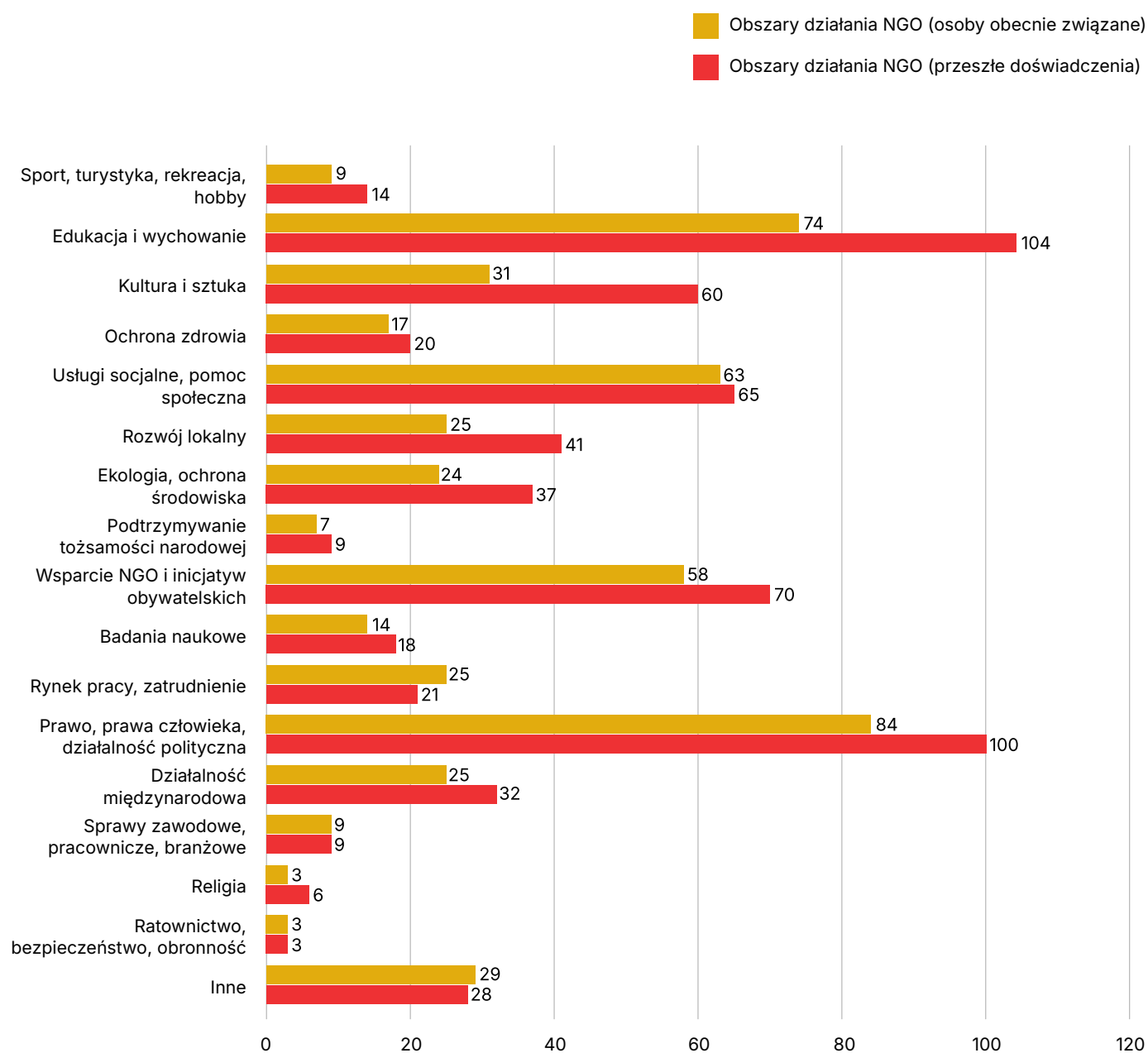
2.1. Grupa badana a struktura trzeciego sektora w Polsce

Istniejące badania dotyczące trzeciego sektora wskazują, że w Polsce jest zarejestrowanych 138 tysięcy organizacji pozarządowych, z czego aktywne działa około 70 tysięcy fundacji i stowarzyszeń (Klon/Jawor 2021). Organizacje pozarządowe w Polsce są aktywne w wielu obszarach. W 2022 roku, podobnie jak w 2018 roku, największy odsetek zarejestrowanych podmiotów wskazał sport, turystykę, rekreację i hobby jako główny obszar swojej działalności (24,5%), przy czym aż 78,0% w tej kategorii stanowiły kluby sportowe. Drugą co do liczebności grupą są organizacje zajmujące się ratownictwem (12,8%), w tym ochotnicze straże pożarne i inne formacje ratownicze, takie jak WOPR czy GOPR. Stosunkowo często organizacje non-profit koncentrują się na sprawach zawodowych, pracowniczych i branżowych (12,7%) oraz na kulturze i sztuce (12,0%). Znacznie mniejszy odsetek podmiotów działa w obszarze rynku pracy i aktywizacji zawodowej – 0,9%, wsparcia dla sektora pozarządowego – 1,4% oraz ochrony prawa i praw człowieka – 1,5% organizacji (GUS 2024)¹⁵. Na tym tle badanie przeprowadzone przez Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego dotyczy przede wszystkim tej części organizacji pozarządowych, które prowadzą swoją działalność w obszarze praw człowieka i edukacji, usług socjalnych i wsparcia NGO. Ankietę wypełniły przede wszystkim osoby z fundacji działających na terenie dużych miast w Polsce. Były to w znaczącej większości kobiety, młode lub w średnim wieku, o wykształceniu wyższym, mające doświadczenie pracy w stosunkowo dużych organizacjach pozarządowych (zatrudniających powyżej 10 osób).

¹⁵ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoieczna-wolontariat/gospodarka-spoieczna-trzeci-sektor/sektor-non-profit-w-2022-roku,1,9.html>

Badania prowadzone w sektorze pozarządowym przez Stowarzyszenie Klon/Jawor pokazują podobny rozkład obszarów działania organizacji pozarządowych, w Polsce, aktywnych przede wszystkim w dziedzinach takich jak: sport, turystyka, rekreacja, hobby 54%, edukacja i wychowanie 51%, kultura i sztuka 34%, ochrona zdrowia 19% usługi socjalne, pomoc społeczną 17%, rozwój lokalny 17%, ekologia, ochrona środowiska 16%, podtrzymywanie tożsamości narodowej 13%, wsparcie NGO i inicjatyw obywatelskich 10%, badania naukowe 7%, rynek pracy, zatrudnienie 6%, prawo, prawa człowieka, działalność polityczna 5%, działalność międzynarodowa 4%, sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe 4%, religia 4%, ratownictwo, bezpieczeństwo, obronność 3%, inne 14% 11%. (Klon/Jawor 2021).

Osoby, które wypełniły naszą ankietę są związane przede wszystkim z organizacjami działającymi w dziedzinie: prawa, praw człowieka, działalności politycznej (35,7%), edukacji i wychowania (31,5%) oraz usług socjalnych i pomocy społecznej (26,8%). W sekcji dotyczącej przeszłego doświadczenia pracy w trzecim sektorze, większość badanych wskazywała na edukację i wychowanie (44,1%), prawo, prawa człowieka, działalność polityczną (42,4%) oraz wsparcie NGO i inicjatyw obywatelskich (29,7%) jako główne obszary swojej pracy.



Dominującymi formami prawnymi organizacji, z którymi związane są osoby, które wypełniły naszą ankietę są fundacje i stowarzyszenia – odpowiednio 56,4% i 36,8%. Rozkład ten odbiega od rozkładu w całym trzecim sektorze, gdzie największą grupę organizacji pozarządowych stanowią stowarzyszenia oraz podobne podmioty społeczne – (59,7%), a następnie fundacje – (16,7%), związki zawodowe – (10,1%) oraz koła gospodyń wiejskich – (9,8%) (GUS 2024). Stowarzyszenia i fundacje różnią się istotnie pod względem charakteru swojej działalności. Stowarzyszenia częściej operują na obszarach wiejskich oraz w małych i średnich miastach (do 200 tys. mieszkańców). Ich działalność skupia się głównie na wspieraniu rozwoju lokalnego i promowaniu aktywności sportowej. Zazwyczaj działają na rzecz społeczności lokalnej i mieszkańców najbliższej okolicy, operując na skromniejszych budżetach, które średnio wynoszą około 22 tys. zł rocznie. Z kolei fundacje najczęściej mają swoją siedzibę w dużych miastach, liczących ponad 200 tys. mieszkańców. Ich działalność ma zwykle szerszy zasięg – obejmuje skalę ogólnopolską lub międzynarodową. Fundacje koncentrują się głównie na takich obszarach jak kultura i sztuka, ochrona zdrowia czy edukacja. Często angażują się w udzielanie wsparcia finansowego lub rzeczowego zarówno osobom indywidualnym, jak i organizacjom oraz instytucjom. Dodatkowo prowadzą działania rzecznicze, animują współpracę między podmiotami oraz inicjują projekty o szerokim zasięgu (Klon/Jawor 2022).

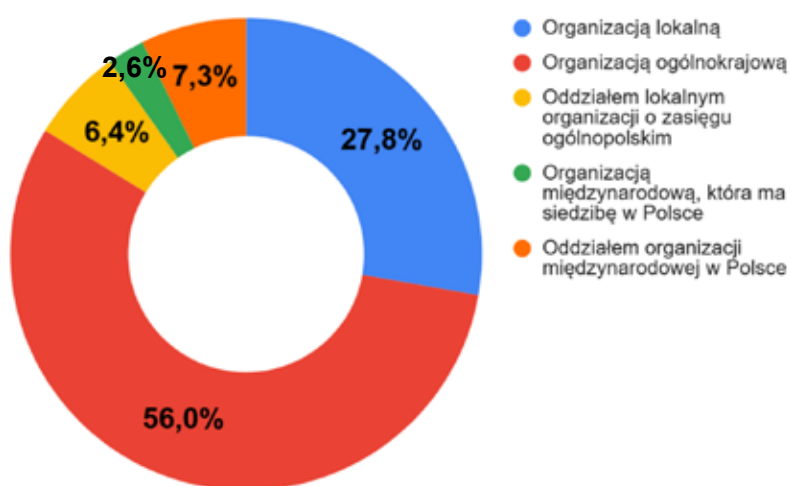
Osoby, które wzięły udział w przeprowadzonym przez nas badaniu są związane z organizacjami, które mają swoje siedziby w miastach powyżej 500 tys. osób (79%) oraz są organizacjami ogólnokrajowymi (56%). W większości (63,3%) są to również większe organizacje pozarządowe, zatrudniające powyżej 10 osób¹⁶. Najwięcej wśród naszych respondentek/respondentów było osób, które pracują w organizacjach ogólnokrajowych (55,4%) oraz lokalnych (28,3%). Osoby, które wzięły udział w badaniu miały najczęściej stosunkowo krótki staż pracy: od roku do pięciu lat (43,6%). W porównaniu do reprezentatywnych danych ogólnokrajowych w naszym zbiorze obserwujemy więc nadreprezentację organizacji o zasięgu krajowym oraz tych działających w dużych miastach¹⁷. Dane Stowarzyszenia Klon/Jawor

16 Najniższy odsetek osób (12%) pracował w najmniejszych organizacjach (od 1-3 osób). Może to być związane z tym, że organizacje, w których najczęściej pracowały osoby, które wzięły udział w badaniu, mają siedziby w największych miastach w Polsce (79%).

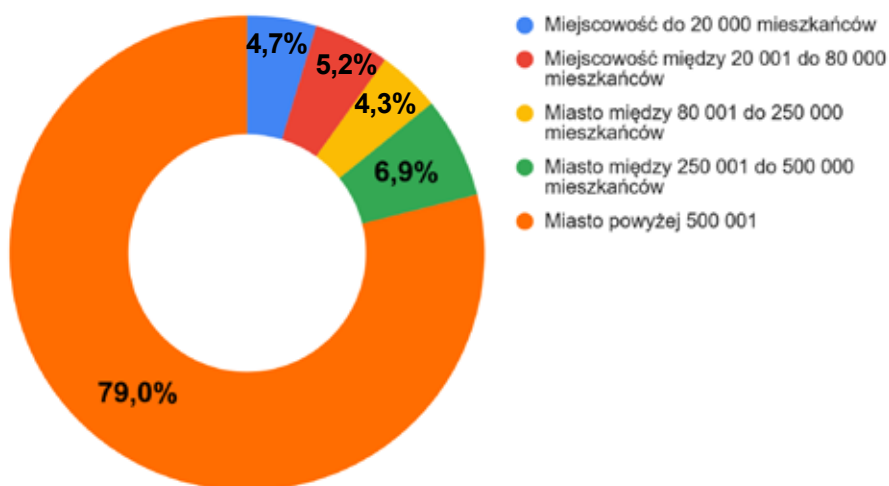
17 Z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wynika, że 39% organizacji funkcjonujących w Polsce to inicjatywy lokalne, 24% – regionalne, 28% – ogólnopolskie, a 9% – międzynarodowe (Klon/Jawor 2021). Analizy te pokazują również, że w Polsce organizacje wiejskie stanowią 26% sektora pozarządowego, podmioty z małych miast – 24%, te działające w średnich ośrodkach (50–200 tys. mieszkańców) – 18%, a organizacje ulokowane w dużych miastach (powyżej 200 tys. mieszkańców) – 32%.

wskazują także, że w grupie dominującej w naszym badaniu widoczna jest ponadprzeciętna liczba fundacji oraz mniejszy udział klubów sportowych. Organizacje te zwykle operują na poziomie ogólnopolskim, regionalnym lub międzynarodowym. Częściej niż inne podmioty koncentrują się na badaniach naukowych, działalności międzynarodowej, pomocy rozwojowej, a także na zagadnieniach zawodowych i pracowniczych. Charakteryzują się najwyższymi budżetami (średnio 60 tys. zł rocznie), największą liczbą członków oraz częstym zatrudnianiem stałego, płatnego personelu (Klon/Jawor 2021).

Twoja organizacja jest:
(osoby obecnie związane z NGO)



Na jakim obszarze (gdzie) działa twoja organizacja?
(osoby obecnie związane z NGO)



Uzyskane przez nas dane są zgodne z rozkładem płci osób związanych z trzecim sektorem. Zdecydowana większość osób, które wypełniły kwestionariusz identyfikuje się jako „kobieta” (79,4%). Wśród naszych respondentów było 14,3% mężczyzn i 2,8% zaznaczyło osób niebinarnych. Na pytanie o posiadanie doświadczenia transpłciowości pozytywnie odpowiedziało 3,1% badanych.

Płeć	Procent (liczba)
Kobieta	79,4% (227)
Mężczyzna	14,3% (41)
Osoba niebinarna	2,8% (8)
Wolałbym na to nie odpowiadać	2,4% (7)
Nie wiem	0,3% (1)
Genderfluid	0,7% (2)

Taki rozkład ze względu na płeć pokrywa się ze strukturą sektora, który jest w Polsce sfeminizowany (Klon/Jawor 2021). Jak wskazują dane Stowarzyszenia Klon/Jawor średnio 58% zespołów pracowniczych organizacji pozarządowych w Polsce stanowią kobiety¹⁸. Najwięcej osób, które wypełniły naszą ankietę było w przedziale wiekowym 35–44 lata (powyżej 41%), następnie 24–34 lata (30%) oraz 45–54 lata (ponad 19%), co również odpowiada strukturze wieku osób zatrudnionych w sektorze. Jednocześnie dane te wskazują, że w większości na naszą ankietę odpowiedziały stosunkowo młode kobiety, które, choć są dominującą grupą pracującą w sektorze, nie zawsze są proporcjonalnie obecne we władzach organizacji.

¹⁸ Udział kobiet w zespołach organizacji pozarządowych różni się w zależności od wielkości miejscowości oraz profilu działalności. W większych miastach udział kobiet jest największy – na obszarach wiejskich wynosi on średnio 42%, w miastach liczących powyżej 200 tys. mieszkańców sięga 67%, a w samej Warszawie osiąga aż 76%. Stopień udziału kobiet zależy również od sektora działalności organizacji. Największą reprezentację kobiet odnotowuje się w organizacjach zajmujących się ochroną zdrowia (82%) oraz usługami socjalnymi (79%). Natomiast najmniej kobiet pracuje w organizacjach sportowych, gdzie stanowią one jedynie 36% zespołów (Klon/Jawor 2021).

Kobiety są niemal na równi z mężczyznami obecne w zarządach organizacji funkcjonujących w Polsce, stanowią 49% składów zarządów¹⁹. Mężczyźni częściej obejmują za to stanowisko prezesa zarządu – 59% organizacji jest kierowanych przez mężczyzn, a 39% przez kobiety. Jeśli chodzi o wiek członków zarządów, większość (70%) to osoby w przedziale wiekowym od 30 do 60 lat. Osoby poniżej 30. roku życia stanowią jedynie 9% zarządów, a powyżej 60 lat – 21%. W 80% organizacji brakuje przedstawicieli poniżej trzydziestki, natomiast w 55% nie ma osób starszych niż sześćdziesiąt lat (Klon/Jawor 2021).

Zdecydowana większość osób, która odpowiedziała na naszą ankietę identyfikuje się jako osoba „biała” (94,4%) oraz jako część grupy narodowej „Polacy” (87,4%). Prawie 25% spośród badanych jest LGBTQIA+, co jest liczbą znaczącą, pamiętać jednak należy, że w grupie badanej były nadreprezentowane osoby z organizacji działających w dużych miastach – powyżej 500 tys. Zdecydowana większość respondentów legitymuje się wykształceniem wyższym na poziomie licencjackim lub magisterskim (prawie 79%), co stanowi wyraźną nadreprezentację w porównaniu z danymi statystycznymi dotyczącymi populacji ogólnokrajowej. Takie zróżnicowanie może być związane z zastosowaną metodologią badania, polegającą na wykorzystaniu Internetu jako medium badawczego. Warto podkreślić, że 7,7% ankietowanych posiada stopień naukowy doktora lub wyższy. Taki sam odsetek respondentek (7,7%) zadeklarował posiadanie statusu osoby z niepełnosprawnością. Ponadto, niemal 29% badanych wskazało, że sprawuje opiekę nad osobą zależną.

¹⁹ Równowaga płci w zarządach nie jest charakterystyczna dla wszystkich organizacji. W 22% zarządów organizacji nie ma kobiet, podczas gdy w 20% ich skład tworzą wyłącznie kobiety. Kobiety przeważają w zarządach organizacji zajmujących się ochroną zdrowia (71%), pomocą społeczną (69%), edukacją (63%), kulturą i sztuką (59%) oraz rozwojem lokalnym (56%). Natomiast stanowią mniejszość w organizacjach sportowych, rekreacyjnych, turystycznych i hobbystycznych, gdzie ich udział wynosi 32%.

Zatrudnienie w NGO: wyzwania badawcze, systemowe problemy i ich szerokie konsekwencje

KOMENTARZ EKSPERCKI

Beata Charycka

Trudności w badaniu pracy w sektorze NGO

Badanie warunków pracy w sektorze pozarządowym, szczególnie w kontekście trudności i wyzwań związanych z zatrudnieniem, to zadanie wymagające, zarówno metodologicznie, jak i merytorycznie. Sektor NGO w Polsce jest niezwykle zróżnicowany, obejmuje zarówno niewielkie, lokalne stowarzyszenia, jak i duże ogólnopolskie fundacje działające w oparciu o profesjonalne zespoły. Ta różnorodność utrudnia uchwycenie pełnego obrazu sytuacji zatrudnienia w trzecim sektorze, zwłaszcza w kontekście różnych modeli działania organizacji – od pracy opartej na wolontariacie po struktury przypominające startupy, instytucje i małe przedsiębiorstwa.

Jak zauważają autorki raportu Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego (PTPA), badanie objęło wąski wycinek sektora – wielkomiejskie fundacje działające przede wszystkim w obszarze praw człowieka, edukacji i równouprawnienia, zatrudniające płatny personel. Choć grupa ta stanowi ważny segment sektora organizacji pozarządowych, odpowiada jedynie za kilka jego procent i ze względu na jej specyfikę trudno ją uznać za reprezentatywną dla całości NGO w Polsce. Większość organizacji działa w mniejszych miastach i miejscowościach i funkcjonuje w zupełnie innych warunkach niż te opisane w badaniu. Dlatego wyniki raportu, choć niezwykle ważne, powinny być interpretowane z ostrożnością i nie można odczytywać ich jako obrazu zatrudnienia w całym sektorze pozarządowym w Polsce.

Brak reprezentatywnych badań dotyczących zatrudnienia w sektorze NGO wynika zarówno ze złożoności tego zagadnienia, jak i trudności szerokiego dotarcia do osób pracujących w organizacjach. Jakość pracy i nadużycia związane z zatrudnieniem to szczególnie wrażliwy i trudny do badawczego opracowania temat, który dla pełnego zrozumienia wymaga poznania perspektywy osób pracujących w organizacjach, jak i osób kierujących tymi podmiotami. O ile dotarcie do osób na stanowiskach kierowniczych,

choć wymagające, jest możliwe na podstawie danych rejestrowych, o tyle sytuacja w przypadku pracowników i pracownic przedstawia się znacznie trudniej. Nie istnieje bowiem żadna publicznie dostępna baza danych osób zatrudnionych w NGO, a uzyskanie informacji o pracownikach od kadry zarządzającej jest problematyczne, zwłaszcza biorąc pod uwagę wrażliwość tematu badania. Próby dotarcia do pracowników za pośrednictwem pracodawców mogą być postrzegane jako ingerencja i wydaje się skazane na niepowodzenie.

Kolejnym wyzwaniem jest skuteczne dotarcie do różnorodnych organizacji i zaangażowanie ich w badanie. Zebrane dane często przedstawiają wąsko sprofilowany obraz sektora, skupiając się na lepiej zorganizowanych podmiotach mających kontakt z sieciami badawczymi. Taki stan rzeczy utrudnia uchwycenie problemów mniejszych organizacji lub tych działających poza głównymi ośrodkami miejskimi, co prowadzi do braku pełnego obrazu funkcjonowania sektora NGO.

Strukturalne źródła wyzwań pracy w sektorze NGO

Eksplorowane w raporcie wątki pokazują indywidualne konsekwencje słabości instytucjonalnych i strukturalnych organizacji pozarządowych w Polsce. Część wyzwań pracy w sektorze NGO jest głęboko zakorzeniona w sposobie finansowania oraz braku stabilnych mechanizmów wsparcia dla organizacji i ich pracowników.

Chroniczne niedofinansowanie, uzależnienie od grantów oraz brak ciągłości finansowania – to niestety polska, NGO-sowa rzeczywistość. Dane z reprezentatywnego badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych 2021” wskazują, że aż 67% organizacji boryka się z wyzwaniami finansowymi, a 61% wszystkich pieniędzy w sektorze NGO pochodzi ze środków publicznych, zazwyczaj przyznawanych na podstawie konkursów grantowych. Taki model finansowania prowadzi do braku stabilności zatrudnienia, wymuszając pracę „od projektu do projektu”, co przekłada się na prekaryjne warunki pracy i ograniczone możliwości planowania strategicznego.

Koszty zatrudnienia na umowę o pracę w połączeniu z niewielkimi budżetami organizacji powodują, że wiele NGO unika tego rodzaju umów, nadużywa-

jąc umów cywilnoprawnych. To zjawisko prowadzi do braku zabezpieczeń socjalnych dla pracowników, co szczególnie uwidacznia się w sytuacjach takich jak choroba czy potrzeba urlopu wypoczynkowego. Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor (2021) wynika, że 22% organizacji zatrudnia na podstawie umowy o pracę (zatrudnia na takich warunkach przynajmniej jedną osobę, co nie wyklucza sytuacji, że pozostałe osoby w zespole mają inne rodzaje umów), kolejne 19% zatrudnia pracowników wyłącznie na inne umowy niż UoP, a 24% organizacji zleca płatną pracę sporadycznie, czyli z definicji jest to praca na umowy cywilnoprawne. Oznacza to, że w sektorze NGO dominują elastyczne formy zatrudnienia, które nie oferują długofalowego bezpieczeństwa finansowego.

Zjawisko prekaryzacji pracy w sektorze NGO wiąże się również z wyzwaniami w prowadzeniu skutecznej polityki kadrowej. Krótkoterminowe finansowanie projektów sprawia, że organizacje nie są w stanie tworzyć długofalowych ścieżek kariery dla swoich pracowników. Przytaczane w niniejszym raporcie badanie Fundacji RC z 2022 roku wskazuje, że niemal połowa badanych przez nich NGO planuje politykę kadrową w horyzoncie nieprzekraczającym dwóch lat, co zniechęca wykwalifikowanych specjalistów do podejmowania pracy w tym sektorze. Konsekwencją są wysokie wskaźniki rotacji pracowników oraz trudności z przyciągnięciem nowych talentów.

Dodatkowo osoby pracujące w NGO często muszą łączyć kilka źródeł dochodu, aby osiągnąć względną stabilność finansową. Taka sytuacja prowadzi do przeciążenia i wypalenia zawodowego, co znajduje odzwierciedlenie w danych z ostatniej edycji badań „Kondycja...”, gdzie 43% NGO raportowało wypalenie liderów. Problem ten potwierdzają również wyniki raportu Biura Rzecznika Praw Obywatelskich z 2020 roku, w którym 40% badanych pracowników NGO wskazało na chroniczne zmęczenie i wysokie obciążenie obowiązkami.

Nie bez znaczenia jest również presja związana z atmosferą polityczną w Polsce. NGO, szczególnie te działające w obszarze praw człowieka czy równości, często mierzą się z nieprzyjaznym nastawieniem ze strony instytucji publicznych oraz trudnymi realiami legislacyjnymi. Utrudnia to nie tylko pozyskiwanie finansowania, ale także ogranicza przestrzeń do rozwoju instytucjonalnego.

Konsekwencje dla pracowników, beneficjentów i całego sektora NGO

Konsekwencje warunków, w jakich funkcjonują NGO, są wymierne – i ponoszą je konkretne osoby zatrudnione w organizacjach. Są nimi takie zjawiska jak np. opisywane w raporcie przeciążenie pracą, wypalenie, praca ponad umówione zadania oraz zbyt niskie zarobki.

Warto jednak zwrócić uwagę, że konsekwencje warunków pracy w sektorze NGO, a także opisywanych w raporcie zaniedbań i nadużyć w zakresie zatrudnienia oraz zarządzania personelem, ponoszą nie tylko osoby zatrudnione. Wiele NGO działa w modelu opartym na bezpośrednim kontakcie człowieka z człowiekiem, np. oferując porady, wsparcie psychologiczne, pomoc prawną lub interwencje kryzysowe. Trudno oczekiwać, aby sytuacja osoby przepracowanej, niedofinansowanej lub doświadczającej nadużyć w miejscu pracy nie wpływała na jakość świadczonych przez nią usług dla odbiorców organizacji. W skrajnych przypadkach brak odpowiedniego wsparcia dla pracowników może prowadzić do pogłębienia problemów osób, którym organizacja ma pomagać.

Tym samym jakość pracy w NGO jest bezpośrednio powiązana z efektywnością realizacji ich misji. Na przykład w organizacjach pomocowych przeciążenie zespołów może prowadzić do spadku empatii w relacjach z beneficjentami, wydłużenia czasu oczekiwania na usługi lub ich niższej jakości. Podobnie w NGO zajmujących się edukacją lub rzecznictwem, brak zasobów ludzkich i wypalenie zawodowe ograniczają możliwość efektywnego prowadzenia kampanii lub programów edukacyjnych.

Ponadto, ujawniane nieprawidłowości w obszarze zatrudnienia osób w NGO mogą prowadzić do strat wizerunkowych całego sektora społecznego. Nagłaśniane przypadki mobbingu, nierówności lub łamania praw pracowniczych wywołują reakcje nie tylko wśród bezpośrednio zaangażowanych stron, ale także wśród opinii publicznej. W efekcie sektor pozarządowy może tracić potencjalnych wolontariuszy, pracowników, sprzymierzeńców oraz darczyńców, co dodatkowo pogłębia problemy z jego finansowaniem i funkcjonowaniem.

W dłuższej perspektywie nieuregulowane kwestie zatrudnienia i zarządzania w NGO osłabiają zaufanie do stowarzyszeń i fundacji jako całości. Jest to szczególnie problematyczne w kraju, w którym poziom kapitału społecz-

nego jest stosunkowo niski, a organizacje obywatelskie odgrywają kluczową rolę w łączeniu wspólnot lokalnych oraz wspieraniu grup marginalizowanych.

Podsumowując, dbałość o warunki pracy w sektorze NGO jest nie tylko wyrazem odpowiedzialności za dobrostan osób zatrudnionych, ale także kluczowym elementem skutecznego funkcjonowania organizacji pozarządowych i ich pozytywnego wpływu na społeczeństwo.



Beata Charycka – socjolożka, badaczka społeczna, koordynatorka programu Badań Klon/Jawor w Stowarzyszeniu Klon/Jawor. Autorka wielu raportów badawczych dotyczących sektora społecznego, w tym raportów z kilku edycji największych w Polsce, niezależnych badań „Kondycja organizacji pozarządowych”, badań dotyczących wolontariatu, filantropii oraz społecznego wizerunku organizacji pozarządowych. Redaktora serwisu fakty.ngo.pl, który upowszechnia wiedzę z badań NGO. Wieloletnia członkini zarządu organizacji Kooperatywa Spożywcza „Dobrze”, która zwiększa dostęp do zdrowej żywności w mieście i wdraża ideę demokratycznego zarządzania.

3.

Trzeci sektor jako ambiwalentne miejsce pracy



3.

Trzeci sektor jako ambiwalentne miejsce pracy

Badania Głównego Urzędu Statystycznego pokazują, że postępuje proces profesjonalizacji pracy w trzecim sektorze²⁰, szczególnie w organizacjach, które mają swoje siedziby w większych miastach oraz tych, które dysponują większymi budżetami. Organizacje pozarządowe, które dawniej kojarzyły się z wolontariatem czy pracą nieodpłatną coraz częściej stają się miejscem pracy, miejscem stałego lub doraźnego zatrudnienia, a także miejscem, w którym osoby rozwijają swoje kariery zawodowe. Pod koniec 2022 roku w organizacjach non-profit pracowało łącznie 189,6 tys. osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, z czego dla 157,6 tys. było to główne miejsce zatrudnienia (GUS 2024). W porównaniu do średniej liczby osób zatrudnionych w całej gospodarce narodowej, udział zatrudnionych w sektorze non-profit wynosił 1,0%, a w odniesieniu do osób zatrudnionych na umowę o pracę – 1,3%²¹.

Osoby, które wzięły udział w badaniu przeprowadzonym przez PTPA, które aktualnie pracują w NGO mają najczęściej pracę na etat (63,8%) oraz umowę zlecenie (16,6%). Potwierdza to istnienie trendu profesjonalizacji

20 Mimo postępującej profesjonalizacji sektor pozarządowy pozostaje w dużej mierze sektorem pracy społecznej lub wolontaryjnej. W 2022 r. 95,1% rejestrowych organizacji non-profit deklarowało korzystanie z pracy społecznej, wykazując jednocześnie około 3,1 mln wolontariuszy, z czego 72,1% stanowili członkowie organizacji (w 50,1% to były kobiety, GUS 2024). W drugiej połowie 2022 roku aż 64,7% zarejestrowanych organizacji non-profit w ogóle nie korzystało z płatnej pracy, przy czym najrzadziej wynagrodzenie za pracę otrzymywały osoby zaangażowane w działalność kół gospodyń wiejskich (98,1%).

21 Wśród organizacji powszechniejsze było zatrudnianie pracowników na podstawie umów cywilnoprawnych (22,6%) niż w ramach umowy o pracę (12,8%) (GUS 2024).

pracy w niektórych częściach sektora pozarządowego²². Ogólnie wśród osób obecnie pracujących lub współpracujących z NGO, które wzięły udział w badaniu PTPA więcej osób było zadowolonych z pracy w organizacji pozarządowej (42,7%), niż nie (26,9%). Około 30% odpowiedzi „trudno powiedzieć” zarówno wśród osób obecnie pracujących w trzecim sektorze, jak i tych, które miały w przeszłości takie doświadczenia sugerują jednocześnie, że ocena takiej pracy nie jest jednoznaczna. Wywiady pogłębione potwierdziły, że praca w organizacjach pozarządowych wiąże się z napięciem i rozdarciem pomiędzy misyjnością wykonywanych działań a potrzebą uznania ich wartości jako pracy. Tak ujęła to jedna z naszych rozmówczyń: „To co jest walorem [pracy w NGO], czyli powiązanie z wartościami stwarza też szereg ryzyk. Bo się po prostu zaciera poczucie misji z tym, o co powinien na przykład dbać pracodawca. Nie jest to wcale takie proste umieć myśleć o działaniu misyjnym jako o pracy, zadbać też o to, że praca, jest pracą”. Inna działaczka organizacji pozarządowej mówiła: „Organizacje pozarządowe mogą być dobrym miejscem pracy pod warunkiem, że potrafią realizować swoje misje do wewnątrz. Czyli jeżeli cel nie uświęca środków, to jest dobre miejsce pracy, bo może być bardzo satysfakcjonujące. Jeżeli cel uświęca środki, jest to praca, która dewastuje psychicznie i bardzo wiele w życiu zabiera”.

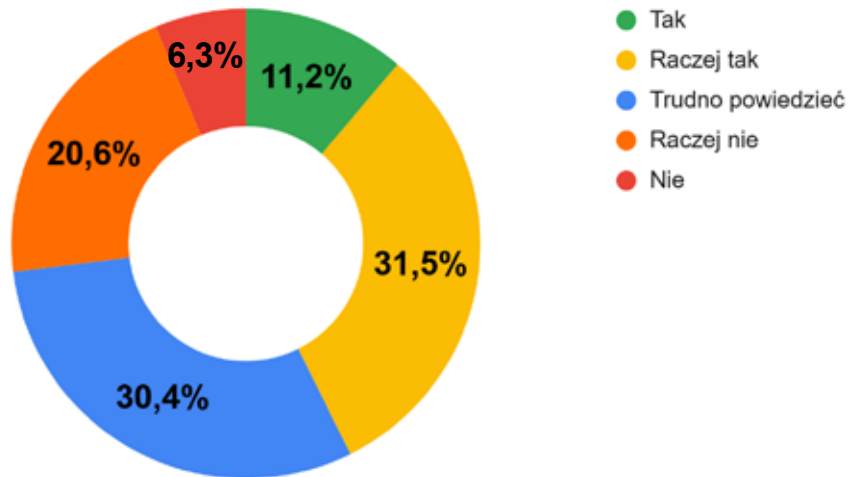
Połowa osób, które wzięły udział w ankiecie (50%) postrzega swoją pracę jako stabilną, jednak znaczny odsetek – 38,5% – ocenił ją jako niestabilną, co może świadczyć o niepewności zatrudnienia w tym sektorze. Analiza zadowolenia z pracy NGO wskazuje na zróżnicowanie w zależności od wielkości organizacji oraz stażu pracy. Osoby pracujące w małych organizacjach (zatrudniających 1–3 osoby) charakteryzowały się relatywnie niskim poziomem satysfakcji – jedynie 28,6% z nich było zadowolonych z aktualnej pracy w NGO. Najwyższy poziom satysfakcji odnotowano natomiast wśród osób zatrudnionych w średnich organizacjach, liczących 11–30 pracowników, gdzie pozytywne odpowiedzi osiągnęły 51,6%. Podobne różnice można zaobserwować w zależności od długości zatrudnienia. Najwyższy poziom zadowolenia deklarowały osoby pracujące w NGO przez 1–5 lat: 50% osób o takim stażu pracy jest zadowolona z miejsca pracy. Niższy poziom zadowolenia z pracy deklarują natomiast osoby pracujące w orga-

22 W drugiej części ankiety, dotyczącej doświadczeń z przeszłości, osoby deklarowały mniejszy odsetek zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę (39,9%), a większy na umowę zlecenie (31,8%). Wynik ten może potwierdzać trend rosnącego zatrudnienia na etacie w trzecim sektorze, co może świadczyć o profesjonalizacji tego sektora w ciągu ostatnich 10 lat.

nizacji poniżej roku, co może być wynikiem trudności adaptacyjnych lub niespełnionych oczekiwań wobec miejsca pracy.

Czy uważasz, że sektor organizacji pozarządowych w Polsce jest dobrym miejscem pracy?

286 odpowiedzi



Warty uwagi jest fakt, że osoby, które opisały doświadczenie pracy w organizacjach pozarządowych w przeszłości, oceniają środowisko pracy w sektorze wyraźnie gorzej niż osoby obecnie w nim zatrudnione. Negatywne postrzeganie środowiska pracy w tej grupie wyraziło łącznie 47% badanych, podczas gdy tylko 19,6% uznało je za dobre miejsce pracy. Z kolei aż 33,3% respondentek/respondentów zaznaczyło opcję „trudno powiedzieć”, co może wskazywać na brak jednoznacznych doświadczeń lub trudność w ocenie warunków pracy w NGO. Jednocześnie osoby wypełniające kwestionariusz, oceniły swoje doświadczenia zawodowe w trzecim sektorze w przeszłości ogólnie gorzej niż osoby odnoszące się do sytuacji obecnej. Niemal 39% osób postrzegało swoją przeszłą pracę w NGO jako niestabilną, a ponad 70% nie było w stanie pogodzić tej pracy z innymi sferami życia.

Na ogólnie pozytywnej ocenie NGO jako środowiska pracy cieniem kładzie się brak gotowości do rozmowy na temat wyzwań i problemów związanych z pracą i brak mechanizmów zapewniających bezpieczeństwo w pracy. Jedynie niecałe 60% respondentek/respondentów miało poczucie, że w swojej organizacji mogą otwarcie rozmawiać o problemach związanych z mobbingiem. Jedynie 49% respondentek/respondentów potwierdziło istnienie dokumentów antydyskryminacyjnych w swoich organizacjach. Tylko 11,7% wskazało, że w ich miejscu pracy funkcjonują związki zawodowe.

3.1. NGO jako dobre miejsce pracy

Pozytywne aspekty pracy w NGO związane są przede wszystkim ze środowiskiem pracy i jej elastycznością. Wśród osób obecnie zatrudnionych w trzecim sektorze ponad połowa zadeklarowała, że praca w organizacji pozarządowej zapewnia możliwość pracy w różnorodnym zespole. 70% czuło, że ich punkt widzenia jest brany pod uwagę w działalności organizacji, a ponad 75% uznało, że zatrudnienie w organizacjach pozarządowych pozwala na efektywne łączenie pracy z innymi sferami życia. Jednocześnie większość badanych pozytywnie oceniła przejrzystość polityki finansowej swoich organizacji – ponad 60% wskazało, że jest ona transparentna. Podobnie, niemal 79% respondentów uznało strukturę i hierarchię swoich organizacji za jawne i klarowne. Wynagrodzenie w NGO oceniono jako zwykle wypłacane terminowo (ponad 90%), choć nieco mniej osób – ponad 70% – zadeklarowało, że jest ono zgodne z umową. Podobny odsetek badanych (ponad 70%) stwierdził, że ma swobodę wypowiedzania się w pracy na temat molestowania seksualnego i dyskryminacji.

Odpowiadając na pytanie otwarte o pozytywne aspekty pracy w NGO, 116 osób pisało przede wszystkim o tym, że praca ta daje poczucie misji i sensu, zwracały uwagę na atmosferę pracy, za którą odpowiedzialni są przede wszystkim pracujący w niej ludzie. Osoby wspominały o tym, że organizacje pozarządowe są miejscem, które generuje zmianę społeczną, a na poziomie indywidualnym daje poczucie sprawczości. Jeśli chodzi o praktyczne aspekty pracy w trzecim sektorze, respondentki i respondenci docenili przede wszystkim elastyczność pracy: możliwość wyboru godzin i miejsca pracy oraz autonomię wykonywanej pracy. Część osób podkreślała aksjologiczną różnicę pomiędzy pracą w NGO, a pracą w korporacjach, podkreślając zasadniczo niekapitalistyczny i antysystemowy charakter tej pierwszej.

Najważniejszą zaletą pracy w trzecim sektorze, według osób, które wzięły udział w badaniu, jest jej misyjność, ten wątek pojawił się 57 wypowiedziach na pytanie otwarte. Ankietowani/ankietowane podkreślali, że praca w NGO ma sens, który często trudno odnaleźć w innych rodzajach zatrudnienia.

- „Praca w NGO, to praca z misją, widać jej sens, daje możliwość samorealizacji, dobrej współpracy z innymi pracownikami”.

- „Praca daje poczucie sensu. Można współpracować z osobami, które są aktywne, którym „się chce”, co daje nadzieję, że działanie w jakimś temacie może coś zmienić na lepsze”.
- „[Trzeci sektor] to miejsce, w którym można łączyć poczucie sensu, misyjności z pracą zawodową i rozwojem, realizować ważne dla siebie projekty i cele”.
- „NGO w swoim założeniu oferują unikalną atmosferę pracy, która ma pewien cel, misję. Nawet jeśli wykonujemy pracę, która jest porównywalna do stanowisk korporacyjnych, robimy to dla celów społecznych, dla ludzi, zwiększania jakości życia różnych grup”.
- „Praca jest ciekawa, widzę w niej sens, dużo styczności z ludźmi, dobrą współpracę na rzecz pomocy innym”.

Drugim najczęściej wymienianym pozytywnym aspektem pracy w NGO są ludzie. 46 osób, które wypełniły ankietę pisało o wartości pracy wśród osób zaangażowanych, otwartych na problemy innych, gotowych do działania, wskazywało, że to osoby pracujące w sektorze tworzą jego szczególną atmosferę.

- „[NGO] są miejscem gdzie pracują **ludzie** zaangażowani i nieprzypadkowi”.
- „[NGO] są dobrym miejscem pracy, bo pracuje w nich specyficzna grupa osób. Są to społecznicy, ludzie otwarci na innych i ich problemy. Ludzie nastawieni na pomaganie. To powoduje dobrą atmosferę pracy”.
- „[W trzecim sektorze] pracują osoby bardzo zaangażowane i działające z pasją. Na pierwszym miejscu stawia się człowieka, stąd miejsce pracy jest bardziej dostosowane do potrzeb. Zespół ma bardziej nieformalne, przyjacielskie relacje”.
- „[Trzeci sektor stwarza] możliwości pracy z fantastycznymi ludźmi, daje misyjność działań, nastawienie na wartości i odbiorców, a nie na zysk organizacji”.
- „Ludzie pracujący nie pracują tam przypadkiem, zazwyczaj w jakimś stopniu zgadzają się z np. działaniami fundacji”.

Trzecim pozytywnym elementem pracy w organizacjach jest poczucie uczestniczenia w zmianie społecznej. Wątek ten pojawił się 39 odpowie-

dziach na pytanie otwarte. Na poziomie ogólnym praca w NGO może przyczyniać się do zmian w społeczeństwie.

- „To praca, która ma znaczenie i ma wpływ na zmiany systemowe”.
- „Bardzo motywujące jest to, że wspiera się inne osoby i że tak szybko można zobaczyć swój (pozytywny) wpływ na społeczeństwo”.
- „[Sektor] jest nastawiony na wspieranie potrzebujących i pomoc”.
- „Można dzięki niemu zmieniać świat”.
- „Dzieje się dużo rzeczy, można przyczyniać się do znaczącej zmiany”.

Na poziomie indywidualnym praca w trzecim sektorze, nastawionym na kreowanie zmiany społecznej, przynosi satysfakcję z wykonywanej pracy, daje również poczucie sprawstwa i spójności z wyznawanymi wartościami.

- „[Praca w NGO] daje satysfakcję, możliwości zmieniania świata na lepszy”.
- „[NGO] dają poczucie wpływu na zmianę społeczną, dają poczucie sprawczości”.
- „Praca przy wartościowych projektach [sprawia, że] można być ze sobą fair. Pozwala poczuć sprawczość, robić coś fajnego”.
- „[Praca w NGO] sprzyja możliwościom rozwoju i spełnienia, daje poczucie sprawstwa w ważnych sprawach”.

Kwestia poczucia sprawczości w pracy w organizacjach pozarządowych pojawiła się również w wywiadach pogłębionych. Jedna z rozmówczyń podkreślała przy tym, że poziom sprawczości zależy od stanowiska i pozycji w organizacji: „Trochę inaczej to wygląda, jeśli sama jesteś osobą, która kieruje organizacją, inaczej jak się jest pracownikiem, ale wciąż jakoś mam wrażenie, że ten potencjał, żeby móc wpływać na rzeczy i na sposób pracy i czuć jakiś taki rodzaj sprawczości jest dla mnie nieporównywalny do innych sektorów, z którymi miałam do czynienia”. Inna osoba mówiła: „Dla części osób bycie w tym sektorze jest indywidualną strategią odzyskiwania sprawczości, szczególnie dla osób z grup mniejszościowych. Osoby ze społeczności LGBT, jeśli angażują się w organizacje czy grupy LGBT, to często to ma taką rolę odzyskiwania indywidualnie i wspólnotowo sprawczości i społeczności, która nam została odebrana tak instytucjonalnie, czy na strukturalnym poziomie”.

Ważnym wątkiem, odnoszącym się bezpośrednio do trzeciego sektora jako miejsca, w którym możliwe są różne formy pracy była kwestia elastyczności zatrudnienia; pojawiło się to jako temat w 30 odpowiedziach na pytanie otwarte. Osoby zwracały uwagę, że praca w sektorze daje możliwość decydowania o czasie i miejscu pracy, stwarza możliwości większego zaangażowania w inne aktywności, łączenia pracy z aktywizmem i z życiem prywatnym.

- „[Trzeci sektor] zazwyczaj cechuje się większą elastycznością w planowaniu pracy, bardziej ludzkie podejście do pracownika”.
- „Można współtworzyć to miejsce. Trzeci sektor jest elastyczny, ceni pracę zadaniową i skuteczność, a nie wylicza dupogodzin, daje duże możliwości do rozwoju profesjonalnego, a także można łączyć różne zaangażowania (współpracować z kilkoma organizacjami, działać w kilku obszarach)”.
- „Jest duża swoboda, związana z formą zatrudnienia, kwestią pracy zdalnej lub hybrydowej, duża elastyczność, zmienność działań”.
- „[Sektor] zapewnia dostęp do ciekawych i zróżnicowanych możliwości zawodowych i większą elastyczność oraz mniejszą hierarchizację niż sektor prywatny”.

Wśród innych odpowiedzi opisujących pozytywne aspekty pracy w trzecim sektorze pojawiały się między innymi stwierdzenia, że praca w organizacjach pozarządowych daje możliwość rozwoju zawodowego i realizowania własnych pasji (8 odpowiedzi) („Można realizować pasję, równocześnie z wykonywaniem pracy zawodowej”).



Praca w organizacjach pozarządowych w Polsce to doskonała okazja do wszechstronnego rozwoju, ponieważ wymaga działania na wielu różnych polach. Nie tylko można rozwijać swoje umiejętności eksperckie, ale także brać udział w debatach, występować w mediach, pisać wnioski grantowe, czy zarządzać projektami. Niewiele miejsc pracy oferuje taką różnorodność zadań, co daje możliwość zdobywania cennych kompetencji, które są bardzo potrzebne na rynku pracy. Praca w NGO uczy przede wszystkim elastyczności, zarządzania czasem oraz szerokiego spojrzenia na różnorodne wyzwania i zmieniające się okoliczności.

W mniejszej liczbie odpowiedzi (7) pojawiło się przekonanie o tym, że sektor pozarządowy może być miejscem stabilnej i dobrze płatnej pracy („Aktualnie pracuję na umowie o pracę, za naprawdę dobrą stawkę. Przeszłam szkolenie antymobbingowe i czuję się bardzo bezpiecznie w moim miejscu pracy”).

Ciekawy wątek dotyczący charakteru pracy w trzecim sektorze pojawił się w kilku odpowiedziach na pytanie otwarte. Osoby wypełniające ankietę zwracały uwagę, że NGO są miejscem, gdzie **praca nie jest nastawiona na zysk** (6 odpowiedzi), co odróżnia ją od pracy w innych sektorach i stanowi o jej autonomicznym i nieco antysystemowym charakterze. Niektóre wypowiedzi przeciwstawiały pracę w NGO pracy w korporacjach („Realizujemy tu misje, które mają sprawić, że będziemy żyć w lepszym świecie zamiast skupiać się na zyskach”), wskazując na inne cele wykonywanej pracy: nastawienie na ludzi w NGO i nastawienie na zysk w korporacjach („Pozwala pracować w środowisku stawiającym na ludzi, nie na zysk. Ostatecznym zyskiem z mojej pracy jest wspólna korzyść”). W części odpowiedzi osoby pisały o antykapitalistycznym wymiarze pracy w trzecim sektorze („[Praca w NGO] nie wspiera kapitalistycznej gospodarki zysku jako najważniejszego celu, jednocześnie pozwala pracować mając wynagrodzenie za specjalistyczne umiejętności”), podkreślając fakt, że praca ta wnosi inną wartość do gospodarki i społeczeństwa; wartość społeczną. Część osób wypełniających ankietę podkreślała autonomiczny charakter pracy w NGO wobec państwa i rządu, a często szerzej, systemu („NGO są w dużej mierze autonomiczne i mogą realizować swoje działania pomimo odmiennej polityki rządu”, „Dobrze jest mieć poczucie, że robi się coś dobrego w PL. A często organizacje pozarządowe zajmują się problemami, z którymi organy państwowe sobie nie radzą”).



Dla mnie jest ważne to, że misja organizacji jest definiowana w kategoriach wartości i zysku społecznego. Organizacja jest jednak podmiotem, który może sam kształtować te warunki pracy w dużej mierze i teraz nie mówię o kodeksie pracy, tylko bardziej właśnie o podejściu takim elastycznym, o innym zupełnie podejściu, które nie musi być kierowane wyłącznie ani kwestią zysku finansowego ani nawet politycznymi uwarunkowaniami. Także jest jakiś taki element jednak wolności wyboru w tym, co się robi i jak się to robi i to jest w jakimś sensie dla mnie unikalne.

W wywiadach pogłębionych pojawiła się również opinia, że trzeci sektor, przynajmniej potencjalnie, może sprzyjać rozwiązaniom nastawionym na bezpieczeństwo i jakość pracy, ponieważ jest środowiskiem dynamicznym i nastawionym na zmiany. Jedna z naszych rozmówczyń stwierdziła: „NGO nie są] dużymi, międzynarodowymi konstruktami opartymi na strukturze korporacyjnej. To są bardzo często organizacje zakładane oddolnie i prowadzone z dużą elastycznością na potrzeby osób, które w nich pracują. Dlatego, są to też organizacje, w których stosunkowo łatwo można wpływać na kulturę organizacyjną, wprowadzać rozwiązania sprawiające, że to środowisko pracy jest lepsze. I nie wymaga to biurokracji i jakichś decyzji na różnych poziomach hierarchii, których często takie zmiany wymagają albo w instytucjach publicznych, albo w firmach, zwłaszcza dużych. W tak niewielkim środowisku pracy decyzje zarządcze można bardzo szybko wdrożyć. Dostyc szybko reagować na potrzeby, na niepożądane sytuacje. Tego typu [mniejsze] organizacje są przyzwyczajone do ciągłych, dynamicznych zmian i te zmiany nie są niczym bardzo zaskakującym, raczej są częścią codzienności”.

3.2. Negatywne aspekty pracy w trzecim sektorze

Z przeprowadzonego badania wynika, że najbardziej negatywnym aspektem pracy w organizacjach pozarządowych jest fakt, że **rzadko są traktowane**, przede wszystkim przez osoby zarządzające, **jako miejsca pracy**. Dotyczy to, w doświadczeniu naszych rozmówczyń, organizacji, które powstały z chęci pomocy grupom marginalizowanym, i w których kwestie pracy i praw pracowniczych osób zaangażowanych, często schodzą na drugi plan.



Ludzie [pracujący w NGO] są to ludzie, którzy kierują się poczuciem sprawczości i chęcią włączenia się w ważne dla nich sprawy. Natomiast zupełnie nie są to osoby przygotowane do tworzenia zakładów pracy. Hasło, że mój pracodawca, czyli prezes zarządu organizacji, w której pracuję, jest pracodawcą budziło śmiech i grozę (...). W ogóle mówienie o tym, że fundacja czy stowarzyszenie, które zatrudnia osoby na etacie, jest zakładem pracy i że istnieją w niej relacje pracodawca-pracownik, jest trudne do przyjęcia, bo osoby się tak nie postrzegają, w związku z czym bardzo trudno jest

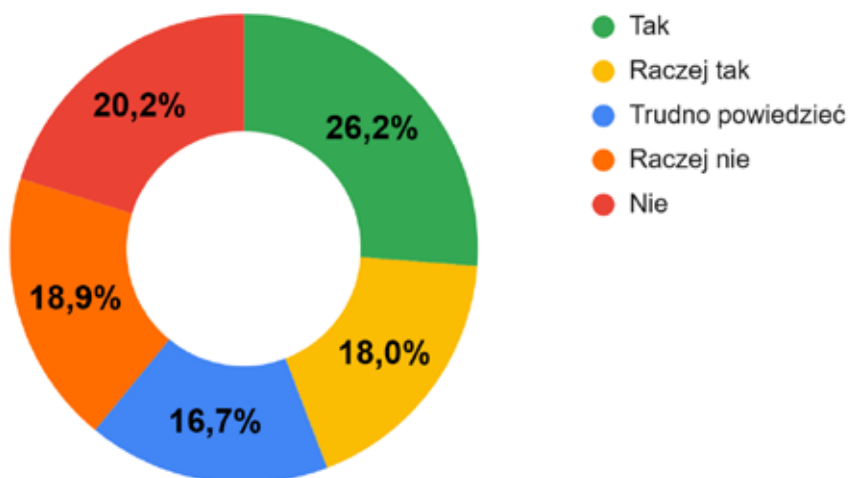
sprowadzić jakiegokolwiek z nimi rozmowy na temat warunków pracy. W [przeszłości] słyszałam, że pracodawcą jest tak naprawdę grantodawca, czyli na przykład ministerstwo, ponieważ to oni tworzą te warunki pracy.

Z jednej strony, dla części uprzywilejowanych osób pracujących w trzecim sektorze, praca ta jest pracą dodatkową, mogą one nie zwracać uwagi lub nie postrzegać kwestii ekonomicznych jako ważnych: „[Dla części osób zaangażowanych w trzeci sektor] nie jest to po prostu źródłem utrzymania, więc jeżeli te osoby w taki sposób pracują albo na przykład zakładają stowarzyszenie, to dla nich ten punkt ekonomiczny nie jest aż tak ważny i często jest im trudno zrozumieć, że są pracowniczki, dla których ta praca to nie jest wolontariat. (...) Trudno też jest wywalczyć jakieś zmiany, skoro jest duża grupa osób, która jest gotowa pracować za darmo lub za niskie stawki”. Z drugiej strony, nie dostrzeganie ekonomicznego wymiaru pracy w trzecim sektorze, traktowanie kwestii zatrudnienia jako drugorzędnych i nieistotnych jest przyczyną nadużyć i nierównego traktowania. Tak opisywała to jedna z naszych rozmówczyń: „Największe patologie, jakie spotkałam, czyli niebezpieczne miejsca pracy, może dookreślę to, że niebezpieczne miejsca pracy, to jest dla mnie miejsce, w którym dochodzi do pewnych nadużyć (...). Pomiędzy pracownikami jest nefarna atmosfera pracy, prowadzi to do wypaleń, występuje mobbing, występuje niepłacenie za wykonywaną pracę, jest nadużywany wolontariat pracowniczy. To bardzo często jest tłumaczone dobrem organizacji albo celem, jaki organizacja realizuje na przykład walka z przemocą wobec kobiet, tak? My jesteśmy, czyli pracownicy, drugorzędną sprawą”.

W doświadczeniu osób wypełniających ankietę, negatywne aspekty pracy w NGO są przede wszystkim związane ze złym kierowaniem organizacją. Ponad 30% badanych wskazało, że w swojej obecnej pracy w trzecim sektorze jest kontrolowana przez osoby przełożone, pomimo bycia na decyzyjnym stanowisku w danym obszarze. Ponad 40% zaznaczyło, że w ich organizacji zdarza się, że w imię dobra organizacji konflikty są ukrywane lub ignorowane. W odniesieniu do doświadczeń z przeszłości odsetki te są jeszcze wyższe. Ponad 55% osób przyznało, że w przeszłości w swojej pracy w NGO czuło się kontrolowane przez osoby przełożone, pomimo bycia na decyzyjnym stanowisku w danym obszarze. Ponad 60% zaznaczyło, że w imię dobra organizacji konflikty były ukrywane lub ignorowane. Dla 43% polityka finansowa ich organizacji była nieprzejrzysta.

W mojej organizacji zdarza się, że w imię misji organizacji lub w obronie dobrego imienia organizacji, konflikty między osobami zaangażowanymi w działania organizacji są ukrywane, ignorowane i pozostają nierozwiązane

233 odpowiedzi



W odpowiedzi na pytanie o to, dlaczego NGO są złym miejscem pracy, osoby, które wzięły udział w ankiecie pisały przede wszystkim o kwestiach finansowych: z jednej strony o niedofinansowaniu sektora jako całości, z drugiej o braku finansowej stabilności na poziomie indywidualnego zatrudnienia. Drugim ważnym tematem było złe zarządzanie, związane z modelem opartym na jednej osobie, niechęcią do uznania organizacji za miejsce pracy i brakiem kompetencji kadry zarządzającej. Co jednak ważne w pytaniu otwartym dotyczącym jakości pracy w trzecim sektorze, odpowiedzi dotyczących wad pracy w sektorze było mniej (77) niż odpowiedzi dotyczących pozytywów tej pracy (116).

O niestabilności finansowej jako największym problemie sektora, w odpowiedzi na pytanie otwarte napisało najwięcej, bo 52 osoby. Wypowiedzi te dotyczyły przede wszystkim braku ciągłości finansowania organizacji, finansowania „od projektu do projektu” („projektariat”), braku grantów instytucjonalnych.

- „Mam różne doświadczenia z pracy w trzecim sektorze, ale to, co łączy je wszystkie to przede wszystkim bardzo słabe zarobki, działalność projektowa i związana z tym niepewność, co do kontynuacji projektów (ryzyko utraty pracy w przypadku braku finansowania)”.

- „Grantoza” i „projektoza” tworzą projektariat – osoby pracujące w trzecim sektorze projektowo, czyli w niestabilnych warunkach, na krótkie, ograniczone okresy, za zbyt małe wynagrodzenie, bez odpowiedniego sprzętu itp. Na to nakłada się często brak finansów na rozwój instytucjonalny organizacji czy odpowiednie wyposażenie miejsca pracy”.
- „Praca „od projektu do projektu”, najczęściej brak wypracowanych standardów, wytycznych i procedur”.

Styl pracy zależny od projektów wpływa negatywnie na zasoby instytucjonalne organizacji, zarządzanie i jakość pracy w organizacji. Jedna z osób napisała: „Mam wrażenie, że przez pracę „od projektu do projektu” osoby nie skupiały się na idei pracy w NGO (tam gdzie pracowałam miała to być działalność na rzecz osób z mniejszości) tylko skupiały się na zapewnieniu sobie pracy „na przyszłość”. Skutkiem było to, że kolejne projekty były pisane na zasadzie „kopiuj wklej” z poprzedniego okresu rozliczeniowego, zamiast przemyśleć problem z jakim aktualnie zmagają się dana mniejszość i napisać projekt w celu rozwiązania tego problemu”. Wątek ten pojawił się również w wywiadach. Jedna z naszych rozmówczyń opisywała jak brak stabilności finansowej wpływa na jakość pracy w NGO: „Sektor jest niedofinansowany, jest dramatycznie niedofinansowany, co powoduje przeróżne perturbacje i wyzwania – od braku możliwości zatrudniania ludzi, którzy umieją robić rzeczy, przez niemożność wspierania rozwoju ludzi, którzy są w sektorze, ale też po prostu bardzo niskie wynagrodzenia i silne uzależnienie także od państwa i jego instytucji, także tych, które przekazują pieniądze”.

Na poziomie indywidualnym brak płynności finansowej sektora oznacza brak stabilności finansowej zatrudnionych w nim osób, niskie zarobki, niepewność zatrudnienia, a często także **niechęć do zatrudniania osób na umowie o pracę**, naruszenia kodeksu pracy i przymuszanie do pracy prekarnej.

- „Brak stabilności finansowania, co się przekłada na stabilność zatrudnienia. Częste jest, że pracuje się od projektu do projektu, co negatywnie wpływa na pracowników, jak i na możliwość rozwoju samej organizacji”.
- „Dla osób, które pracują projektowo nie da się przewidzieć stałego dochodu w dłuższej perspektywie czasu”.

- „Niska stabilność zatrudnienia ze względu na uzależnianie pensji od corocznych grantów i projektów, praca na tzw. umowach śmieciowych – najczęściej zlecenia”.
- „Bardzo rzadko praca na podstawie umowy o pracę, mimo zachowania ram/wyczerpania znamion pracy jak z umowy o pracę”.
- „Niestabilność zatrudnienia, praca na umowy śmieciowe lub bez umów, ogromna część pracy robiona jako wolontariat, praca opiera się na zaangażowaniu w misję”.
- „Z moich doświadczeń preferowanie umów wolontaryjnych, czyli nie jest to forma pracy zarobkowej. Jeśli już, umowa zlecenie. Często stawka dla specjalisty jest bardzo niska, co uzasadnione często jest misją i ideą, brak poszanowania czasu prywatnego jak wyżej, tłumaczone misją/ideą/ważną sprawą, dla której się pracuje”.

O problemie nieuregulowanego statusu pracy w trzecim sektorze jako bólarzce sektora, związanej z brakiem ciągłości finansowania mówiły osoby, z którymi przeprowadzone zostały wywiady pogłębione. Opisywały one, jak prekarny charakter pracy w organizacjach pozarządowych wiąże się bezpośrednio z uzależnieniem finansowania od grantów i braków w zarządzaniu, których emanacją są praktyki takie jak: niejasny zakres obowiązków i godzin pracy, niestabilność stanowisk pracy i brak podpisanych umów o pracę. Jedna z osób tak opisywała swoje doświadczenia w organizacji pomocowej: „Osoby zatrudnione często nie dostają umów, nie mają sformułowanych jasnych umów z zakresem obowiązków. Chyba, że są zatrudnione do projektu i są to umowy, które de facto są umowami projektowymi i tam jest wypisane co w danym projekcie trzeba konkretnie zrobić. Ale bardzo często jest tak, że osoba zarządzająca projektem czy zarządzająca organizacją ma większe oczekiwania niż to, że pracujesz tylko przy jednym projekcie. Jeśli nie jest to spisane, to pracownik, czy pracowniczka jest po prostu w bardzo trudnej sytuacji, bo nie wie czego się od niej oczekuje. Ja pracowałam w organizacjach, w których de facto były osoby, którym co jakiś czas zmieniano nazwę stanowiska i nie było wiadomo do końca, jaki jest kompletny zakres obowiązków tych osób. Oprócz tego, że mają robić wszystko i mają się cały czas wykazywać tym, że pracują na rzecz tej organizacji. Są sytuacje, kiedy pracowniczki nie mają umów o pracę. Kiedy projekt się kończy, to w zasadzie trzeba kombinować co robić dalej. To stwarza duże poczucie niepewności. Ale nadal wykonują swoją pracę, tylko bez umowy. Bo nie wiadomo jakby czy ona będzie. Może za miesiąc będzie następny projekt.



Uważam, że [NGO] nie są jako całość sektora, dobrym i bezpiecznym miejscem pracy. Za dobre miejsce pracy uważam takie miejsca, które są stabilne, gdzie panują godne warunki pracy i godnie opłacane. Myślę, że w tych trzech kategoriach niestety cały sektor nie ma wysokich not. Bezpieczne [miejsce pracy] odnosi się dla mnie do tej kategorii stabilności miejsca pracy, czyli takiej pewności, że ono będzie istniało i będzie mnie zatrudniało w perspektywie przynajmniej kilku lat i to takich kilku między 5 a 10, a nie 1-2. Uważam, że cały sektor jest prekarny. To znaczy nie oferuje właśnie tej perspektywy stabilnego zatrudnienia na umowie o pracę.

Inna osoba potwierdziła, że problem braku umów o pracę, ściśle związany ze strukturą finansowania trzeciego sektora, może skutkować wymaganiem dodatkowej, często nie płatnej pracy „fundraisingowej”: „Granty mają swoje pewne ograniczenia, i nie zawsze pozwalają wpisywać całe etaty. Może podam to na konkretnej sytuacji. W moim stowarzyszeniu jest tak, że ubiegamy się o granty i możemy je wydać na bardzo wiele różnych rzeczy, ale nie możemy z tego opłacić etatu. Musimy tych pieniędzy szukać gdzieś indziej, albo szukać takich grantów, które pozwolą nam to opłacić. Więc jest to dosyć skomplikowane i czasami wnioskujemy o granty nie dlatego, że chcemy coś robić i to nam dobrze współgra z naszą misją i generalnie zwiększa rozwój, tylko robimy coś wyłącznie dlatego, żeby się na przykład utrzymać, czy móc utrzymać te etaty. To powoduje dużo dodatkowej pracy, której nikt nie chce wykonywać i ona jest też często frustrująca, bo przykład okazuje się nie do końca zgodna z naszymi wartościami, czy nie do końca rozwijająca nas”. Dodatkowo, jak mówiła inna nasza rozmówczyni część organizacji działa pod presją produktywności i wydajności, co obniża jakość wykonywanej pracy i wpływa negatywnie na środowisko pracy: „Jest [w trzecim sektorze] takie zarażenie się neoliberalizmem i kapitalizmem. Trzeci sektor, czy ruchy społeczne, organizacje, grupy, kolektywy początkowo są powoływane, żeby stawać przeciwko normie dostępności, natychmiastowości, rozwiązywania problemów w trzy minuty, produktywności. Są raczej tworzone po to, żeby wspierać osoby, które są pozostawione na marginesach. Tymczasem nas też w sektorze ogarnia presja produktywności, żyjemy pod taką presją efektywności, dowożenia zmiany społecznej w trzy miesiące. Robienia wszystkiego konkurencyjnie, produktywnie, najtaniej jak się da”.

Drugim najczęściej wymienianym negatywnym aspektem pracy w organizacjach pozarządowych jest **złe zarządzanie**, ten wątek pojawił się 43 odpowiedziach na pytanie otwarte. Brak profesjonalnego zarządzania, zarządzanie jednoosobowe, nieznajomość lub niechęć do realnej zmiany istniejących systemów zarządzania, lub braku reguł funkcjonowania organizacji jako miejsca pracy to ważne aspekty złego zarządzania w organizacjach pozarządowych. „Bolączką sektora jest zbyt mała liczba osób znających się na bezprzemocowym zarządzaniu pracą i osobami pracującymi. Często też organizacji po prostu na takie osoby nie stać, co prowadzi do tego, że w organizacjach dalej królują patologiczne metody „zarządzania” rodem z głębokich lat 90”. pisała jedna z naszych respondentek. W innych ankietach pojawiły się przykłady złego zarządzania, związanego przede wszystkim z brakiem zasad kierowania organizacją, i zarządzaniem jednoosobowym.

- „Zarządzanie w organizacjach pozarządowych, oparte jest na liderkach, często pracujących już od wielu lat, które nie chcą zmieniać organizacji, ani oddać ich w ręce nowych osób”.
- „Relacje w pracy czasem ocierają się o kult jednostki”.
- „Niejasne zasady, często osoby lidarskie są nieodwoływalne i traktują organizację jak swoją własność”.

Także w wywiadach pogłębionych przywoływane były przykłady złego zarządzania, przede wszystkim związane z zarządzaniem jednoosobowym. Jedna z rozmówczyń stwierdziła: „Często jest taka pozycja osób zarządzających, która daje im absolutną władzę i w związku z tym jest tutaj dużo przestrzeni do uznaniowości, która spoczywa w rękach pojedynczych osób zarządzających, które często z mojego doświadczenia nie mają kwalifikacji do zarządzania ludźmi”. Inna osoba tak opisała swoje doświadczenia: „We wszystkich organizacjach, w jakich pracowałam, było ostatecznie zarządzanie jednoosobowe. Nawet jeżeli kolektywnie naradzamy się, podejmujemy decyzje, robimy, wymyślamy jakiś projekt od początku, dzielimy się pracą przy tym projekcie i tak dalej, to ostateczną decyzję o kształcie tego projektu, o tym, co się z nim wydarzy, jak on będzie wyglądał, kto go będzie koordynował, kto dostanie za to pieniądze i tak dalej podejmuje de facto jedna osoba i nikt inny nie ma na to wpływu”.



**[Jest] kult jednostki, czyli te osoby, które nie potrafią zarządzać, a jednocześnie są ogromnymi autorytetami na rynku i robiąc wspa-
niałe rzeczy, łamią na przykład prawa pracownicze, naruszają god-
ność pracowników i trudno po prostu takim osobom się przeciwsta-
wiać z racji na ich pozycję w środowisku społecznym.**

Konsekwencją złego zarządzania może być naruszanie praw pracowni-
czych, zachowania mające znamiona mobbingu, dyskryminacji (o czym
piszemy w dalszej części raportu) oraz wykorzystywanie „misyjności” do
łamania prawa, przemilczania naruszeń praw pracowniczych i nierównego
traktowania.

- „Generalnie można założyć, że misja organizacji nijak się będzie miała
do warunków pracy (prawa człowieka nie równają się prawom pracow-
niczym). Osoby na stanowiskach liderskich nie mają narzędzi ani za-
rządzania ani samo-wglądu, co utrudnia poprawę. Brak nadzoru i nie-
istotność sektora daje też poczucie bezsilności w przypadku większych
problemów”.
- „Wykorzystuje się fakt, że NGO realizują misje społeczne, zarobki są ni-
skie, a trafiają do pracy osoby wrażliwe. Dochodzi do nadużyć, mobbo-
wania, nieprawidłowości w zawieraniu umów”.
- „Hipokryzja, kolesiostwo, koleżankostwo, układy. Mówię o tych organi-
zacjach, które mają budżety na zatrudnianie ludzi. Nieszanowanie osób
pracujących. Podwójne standardy: żądamy od władz przejrzystości,
a sami zarządzamy nieprzejrzyście. Prezesi/ski bywają traktowani/ne na
uprzywilejowanych zasadach, udajemy, że nie widzimy tego”.
- „Dyskryminacja osób z środowiska imigrancko-uchodźczego, brak kon-
kretnych projektów skierowanych do środowiska imigrantów i uchodź-
ców, oligarchiczna hierarchia i monopol polskich NGO w projektach z te-
matem polityki migracyjnej”.
- „Brakuje wielu umiejętności zarządzania zespołami, brakuje świadomości,
szkoleń oraz procedur antydyskryminacyjnych”.

Brak systemowego wsparcia dla kadry zarządzającej oraz ograniczo-
ne możliwości rozwoju kompetencji to istotne czynniki prowadzące do
nieefektywnego zarządzania organizacjami. Jedną z naszych rozmówczyń

mówiła: „Kadra ma niewystarczające wsparcie w tym, żeby umieć zarządzać i też nie potrafi z tego korzystać. Moim zdaniem jest bardzo mało dostępnych szkoleń takich leaderskich czy dla kadry zarządzającej. Ludzie też po prostu nie mają często wiedzy z czym się wiąże wejście do zarządu organizacji czy do rady programowej czy do rady kontrolującej organizację. No i myślę, że to jest tylko taki prestiż, podpisywanie jakichś dokumentów i tak dalej. To się zdarza cały czas, są osoby w zarządzie, które po prostu nie wiedzą, że mają pełną odpowiedzialność finansową za organizację”. Inna osoba zwróciła uwagę, że podnoszenia kwalifikacji kadry zarządzającej nie przewiduje również dominująca obecnie struktura finansowania działań trzeciego sektora: „Nie ma pieniędzy na zarządzanie. My mamy zwykle pieniądze, które są wpisane w konkretne projekty i muszą być przeznaczone na bardzo konkretne działania. Bardzo rzadko mamy okazję zagospodarowania jakichś środków, wygospodarowania pieniędzy na to, żeby podnosić nasze kwalifikacje odnośnie dawania informacji zwrotnej, zarządzania zespołami, krótko mówiąc, pracy z ludźmi w sposób, który minimalizuje jak najbardziej możliwość wystąpienia patologii zatrudnienia. Więc myślę, że na to jest bardzo mało przestrzeni, a dużo stresu i takiej właśnie goniwty za realizacją grantów, projektów, które mają konkretne ramy czasowe, więc mało jest takiej przestrzeni do tego, żeby się tymi rzeczami zajmować, a jeszcze w sytuacji, kiedy w organizacjach brakuje pieniędzy”. Jeszcze inna osoba sugerowała, że problemy w zarządzaniu (i problemy związane z naruszeniami praw pracowniczych) mogą być związane z wypaleniem części osób leaderskich pracujących z trzecim sektorem: „[Problemem jest] wypalenie kadr zarządzających, niechęć do współpracy, wychodzenia „na zewnątrz”. Są dziesiątki czy setki osób bardzo głęboko wypalonych, z którymi sam też może bym nie chciał po prostu pracować, bo są tak trudne we współpracy. Są przekonani, że akurat to co robią od długiego czasu jest najważniejszą sprawą i po prostu reszta świata ich nie rozumie i przez to stają się trudnymi ludźmi po prostu we współpracy”.

Praktyczne, negatywne aspekty pracy w trzecim sektorze to także niski komfort pracy, związany z **brakiem benefitów** dla osób zatrudnionych i ogólnie słabymi warunkami pracy. Dodatki do finansowego wynagrodzenia, takich jak służbowy telefon, opieka medyczna, karty sportowe, czy dofinansowanie posiłków pojawiają się NGO bardzo rzadko. Jedna z naszych respondentek pisała. „W NGO nie ma wsparcia dla pracowników w postaci benefitów (opieka medyczna, wsparcie psychologiczne, nauka języka itd)”. Inna respondentka opisywała to w następujący sposób:

„Brak działu HR i jakichkolwiek procedur, brak systemów wdrożenia czy szkoleń dla pracowników, chaos, zmienność, często dziwne sposoby zarządzania ludźmi, szczególnie jak NGO jest jednocześnie małą rodzinną firmą. Często braki w materiałach czy sprzęcie potrzebnych do pracy i ogólnie kiepskie warunki pracy, często oczekiwanie od pracowników poświęcania się dla misji organizacji”.

Osoby spoza dużych miast zwracały uwagę na różnice pomiędzy standardami pracy w NGO większych i mniejszych ośrodkach („Bo to miejsce pracy chyba tylko w Warszawie, w innych miejscach to nie można liczyć na stabilne honorarium, a nawet pracodawca z Warszawy nie gwarantuje umowy o pracę na cały etat”).

Z przeprowadzonej ankiety, trzeci sektor wyłania się jako miejsce pracy, którego atutami są misyjność i sensowność wykonywanej pracy, wyjątkowość jeśli chodzi o społeczność, wartości i wartość wykonywanej pracy. Jednocześnie z punktu widzenia warunków pracy i praw pracowniczych zatrudnienie w organizacjach pozarządowych pozostawia wiele do życzenia. Niejednokrotnie w ankietach pojawiały się wypowiedzi, takie jak przytoczona poniżej, które w sposób całościowy opisywały problemy osób zatrudnionych w sektorze jako związane z brakiem bezpieczeństwa zatrudnienia i bezpieczeństwa finansowego: „[Sektor pozarządowy] jest mało profesjonalny, słabo zarządzany, nie przestrzega się prawa pracy, nie istnieją związki zawodowe. Nie jest to miejsce pracy, które daje poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Poza tym wszystko jest uzależnione od dofinansowania zewnętrznego. Projekty się kończą, traci się poczucie sensu i sprawczości. Praca w trudnych warunkach, realizując zadania, których nie realizuje państwo (a powinno) prowadzi do wypalenia i stanów depresyjnych. Czasami z powodu trudności w pracy traci się z oczu to, co nas przyciągnęło do niej, czyli chęć pomagania i robienia korzystnych dla społeczeństwa rzeczy”.

Z ankiet i wywiadów wyłania się napięcie pomiędzy dobrymi i złymi stronami pracy w trzecim sektorze. Ambiwalentny charakter NGO jako miejsca pracy w następujący sposób podsumowała jedna z osób udzielająca wywiadu: „Oczywiście są te dwie strony: zalet i wad pracy w organizacjach pozarządowych, które się na siebie nakładają. Z jednej strony jest idea, jest to, że praca może być miejscem, w którym się jednocześnie realizuje swoje pasje, hobby, czy po prostu zamierzenia, jakąś wrażliwość społeczną.

Z drugiej strony to powoduje też, że trudno jest znaleźć granicę między życiem zawodowym, prywatnym, towarzyskim i na koniec między czasem pracy, a czasem nie pracy, między aktywizmem zawodowym a niezawodowym, no i w efekcie to się wszystko trochę miksuje i miesza”.

4.

Naruszenia godności i praw pracowniczych, przekraczające zachowania, mobbing



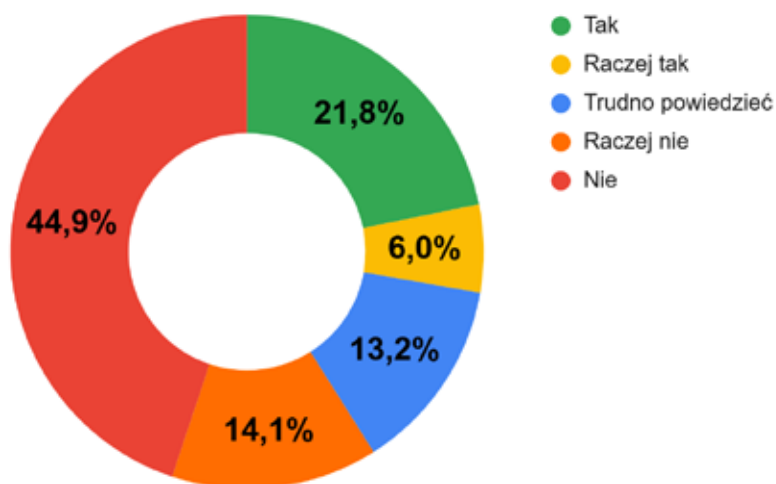
4.

Naruszenia godności i praw pracowniczych, przekraczające zachowania, mobbing

Z przeprowadzonego badania wynika, że naruszenia godności osób, łamanie praw pracowniczych i praktyki noszące znamiona mobbingu to jeden z największych lub największy problem trzeciego sektora. Ponad 27% osób, które wzięły udział w badaniu, doświadczyło w obecnym miejscu pracy uporczywego i długotrwałego nękania lub zastraszania, które miało na celu poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie lub wyeliminowanie osób z zespołu, i które doprowadziło do zaniżonej oceny wartości zawodowej. 43,4% osób, które wypełniły ankietę doświadczyło nacisków związanych z przekraczaniem obowiązków, łamania przepisów dotyczących godzin pracy lub zmuszania do wykonywania obowiązków zawodowych w czasie wolnym. 27,8% miało doświadczenie ograniczania przez osoby zarządzające lub współpracowników/współpracowniczki możliwości wypowiedzania się (np. stałe przerywanie wypowiedzi), a 26,1% doświadczyło ciągłego krytykowania wykonywanej pracy. 21,8% osób obecnie pracujących w sektorze czuje się izolowane od reszty zespołu (na przykład nie są informowane o spotkaniach, inne osoby unikają ich w pracy), tyle samo doświadczyło reagowania krzykiem lub głośnego wymyślania i przeklinania jako reakcji na ich uwagi wypowiedzane w miejscu pracy.

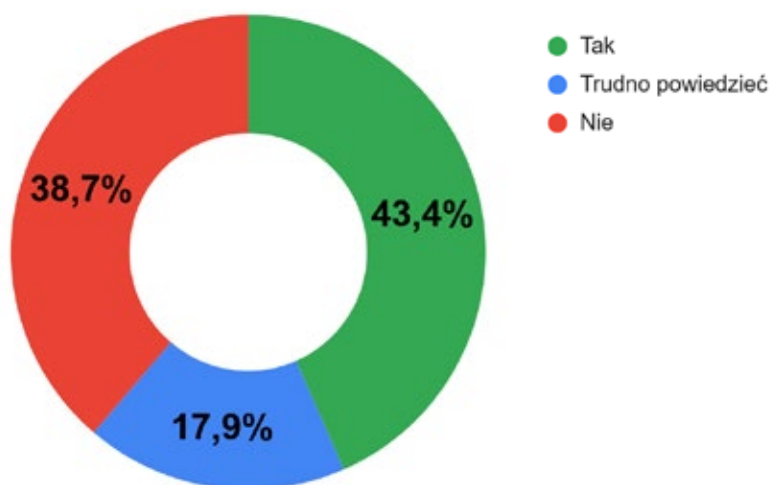
Czy kiedykolwiek w organizacji, w której pracujesz zdarzyło się, że ty lub inne osoby doświadczyły uporczywego i długotrwałego nękania lub zastraszania, które miało na celu poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie lub wyeliminowanie ciebie lub innych osób z zespołu i które doprowadziło do zaniżonej oceny wartości zawodowej?

osoby obecnie związane z NGO



Czy w organizacji, w której pracujesz miałeś do czynienia z któryms z poniższych zachowań wobec siebie lub innej osoby?

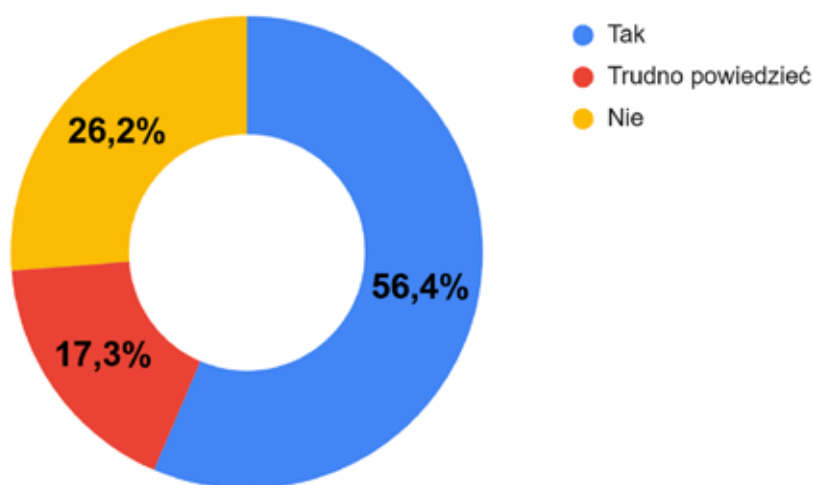
Naciski związane z przekraczaniem obowiązków, godzin pracy lub wykonywaniem obowiązków zawodowych w czasie wolnym



Odsetek doświadczeń noszących znamiona mobbingu w przeszłości jest jeszcze wyższy. Wśród odpowiedzi odnoszących się do doświadczeń w pracy w organizacji pozarządowej w przeszłości, 56,4% osób przyznało, że doznało nacisków związanych z przekraczaniem obowiązków, godzin pracy. 47,5% miało do czynienia z różnego rodzaju aluzjami, zaś 46% doświadczyło ciągłego krytykowania wykonywanej pracy. Przypadki te nie zostały zgłoszone w 33,1%. Były jednak przyczyną odejścia z pracy 55,3% osób, które wzięły udział w ankiecie.

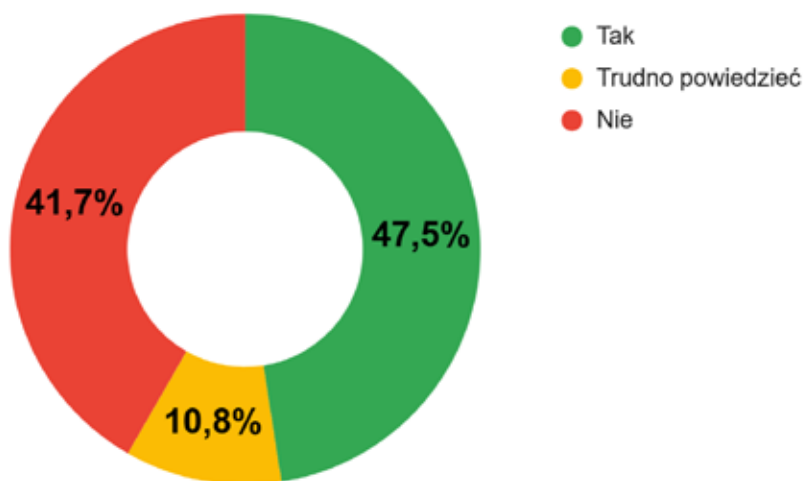
Czy kiedykolwiek w pracy w sektorze pozarządowym miał_ś do czynienia z którymś z poniższych zachowań wobec siebie lub innej osoby?

Naciski związane z przekraczaniem obowiązków, godzin pracy lub wykonywaniem obowiązków zawodowych w czasie wolnym (przeszłe doświadczenia w NGO)



Czy kiedykolwiek w pracy w sektorze pozarządowym miał_ś do czynienia z którymś z poniższych zachowań wobec siebie lub innej osoby?

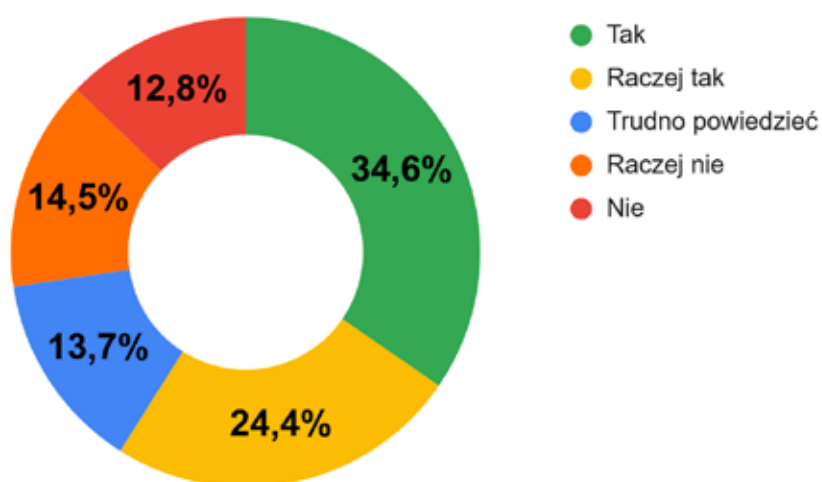
Różnego rodzaju aluzje, bez jasnego wyrażania się wprost (przeszłe doświadczenia w NGO)



27% osób obecnie pracujących w organizacji ma poczucie, że w swoim miejscu pracy może w bezpieczny sposób rozmawiać o kwestiach związanych z mobbingiem. Tylko niecała połowa osób pracujących w NGO (48% osób pracujących obecnie w trzecim sektorze, które wzięły udział w ankiecie) wie do kogo w ich organizacji może zwrócić się osoba doświadczająca molestowania seksualnego. 46% ma wiedzę, gdzie może zwrócić się osoba doświadczająca mobbingu w pracy. 43% wie do kogo w swojej organizacji może zwrócić się osoba doświadczająca nierównego traktowania w pracy.

Czy w swojej pracy możesz w bezpieczny sposób mówić o kwestiach związanych z mobbingiem?

234 odpowiedzi



4.1. Czym jest mobbing w organizacji? Problemy definicyjne

Wiele doświadczeń opisanych w ankietach i wywiadach nie wypełniało ustawowej definicji mobbingu ze względu na warunek **uporczywości i długotrwałego nękania lub zastraszania oraz warunek** powodowania przez doświadczane zachowania „zaniżonego poczucia przydatności zawodowej” – ta definicja nie oddaje charakteru mobbingu (przemocy psychicznej w miejscu pracy) doświadczanej przez osoby pracujące w trzecim sektorze. Tylko niektóre wypowiedzi odnosiły się do sytuacji, które mogłyby wypełniać istniejącą dziś w prawie definicję mobbingu: „Koordynatorka projektu umniejszała kompetencje młodszej koleżanki, w trakcie spotkań ignorowała ją, przerywała jej, kontaktowała się z nią po godzinach pracy, zaniżała jej poczucie własnej wartości i kompetencji, manipulowała jej wypowiedzia-

mi, przekazywała jej obowiązki, które należały do koordynatora projektu". Osoby pracujące w organizacjach pozarządowych opisywały i opowiadały o doświadczeniach różnych form nacisku i presji, które trudno przyporządkować istniejącemu rozumieniu mobbingu. Są to działania rozłożone w czasie, niejednoznaczne i trudne do uchwycenia z punktu widzenia istniejącego prawa. Jedną z takich sytuacji opisała nasza rozmówczyni w wywiadzie pogłębionym: „Było to kilka osób [które doświadczyły podobnych zachowań] przez [pewien] okres, było to rozłożone w czasie i było to kilka osób, nie tylko takich, które pracowały w tej organizacji w jednym czasie. [Polegało to] na stwarzaniu trudnej atmosfery ze strony osoby zarządzającej. Bardzo dużej i szczegółowej kontroli sposobu realizacji zadań: bardzo szczegółowych maili z instrukcjami albo bardzo szczegółowych maili z uwagami co do realizacji zadań. I na takim, nie będzie to jakieś precyzyjne określenie, ale na takim jakby ostrym, czy surowym, czy oschłym tonie tej komunikacji. Jest jakaś mglistość tej sytuacji, w której w dużej mierze chodzi właśnie o atmosferę, o komunikację, o sposób budowania relacji i pozycji, a mniej o takie jakieś konkretne zachowania, które można wypunktować". Osoby, które wzięły udział w badaniu podkreślały ich subtelny, często niedodefiniowany charakter doświadczanych naruszeń, które trudno dostosować do istniejących definicji prawnych: „Są to przypadki nieustannego odsyłania pracy do poprawy, z ciągłymi poprawkami, taki micro-management. Na poziomie strukturalnym brak jest jasnego punktu odniesienia, kiedy moja praca się kończy nad danym materiałem. I to są takie sytuacje, kiedy mam przygotować jakiś materiał, tekst, brief, artykuł, i mój przełożony czy moja przełożona ciągle mi go odsyła z poprawkami, z własnymi wtrętami, z własnymi, nawet nie komentarzami, tylko uzupełnionymi zdaniem, nie dając mi jasnego sygnału, co tam jest jeszcze do poprawienia, ale coś na pewno. No i osoba znowu po mnie poprawia, często nawet te fragmenty, które wcześniej sama pisała, sygnalizując mi, że chyba jestem jakaś głupia, że nie potrafię sobie poradzić z tak prostym zadaniem, że powinna to było zlecić komuś innemu, że czy to jest takie trudne".

4.2. Przykłady naruszeń

Osoby wypełniające ankietę opisały 65 sytuacji naruszeń w organizacjach, w których pracują obecnie i 72 przypadki sytuacji, które miały miejsce w przeszłości. Były to przykłady zachowań naruszających godność osobistą pracowników, takie jak: naruszanie prywatności (między innymi przez

przekraczanie godzin pracy) (67 odpowiedzi), tworzenie stresującej atmosfery i izolowania niektórych osób (53 odpowiedzi), krytykowanie, obraźliwe i upokarzające komentarze (37 odpowiedzi), systematyczne i długotrwałe nękanie oraz psychiczne dręczenie przez przełożonych (35 odpowiedzi), używanie wulgaryzmów w rozmowach oraz krzyków w miejscu pracy na pracowników (29 odpowiedzi), mikrozarządzanie (25 odpowiedzi).

Wśród naruszeń przywoływanych w otwartym pytaniu dotyczącym zachowań naruszających godność, najczęściej pojawiały się przykłady dotyczące zacierania i **przekraczania granicy pomiędzy pracą a życiem prywatnym**. Były to sytuacje przede wszystkim polegające na przekraczaniu wyznaczonych godzin pracy i obowiązków służbowych, ale także inne przykłady przekraczania granic, na przykład poprzez zmuszanie do załatwiania prywatnych spraw swoich przełożonych.

- „Naciski związane z przekraczaniem obowiązków, godzin pracy lub wykonywaniem obowiązków zawodowych w czasie wolnym, zlecanie zadania po godzinach, które miało być zrobione na kolejny dzień”.
- „Wysyłanie przez przełożonego maili poza godzinami pracy. Dzwonienie poza godzinami pracy (np. w weekendy) w sprawach związanych z pracą zawodową. Przerywanie wypowiedzi podczas spotkań”.
- „Przełożona, z którą pracowałam miała w zwyczaju mówić, że nie wybieramy sobie godzin pracy, praca kończy się kiedy jest skończona, dlatego może dzwonić do członków zespołu na prywatne numery wieczorami (nie mieliśmy służbowych)”.
- „Bardzo często byłam zmuszana do załatwiania spraw prywatnych mojej przełożonej, zarówno w godzinach pracy, jak i poza nimi (np. w niedzielę wieczorem). Odmowa skutkowałą obrażeniem się i nie odzywaniem się w pracy, a także komentarzami dotyczącymi mojej „niekompetencji”.

Temat przekraczania granic pomiędzy miejscem pracy a sferą prywatną pojawił się także w wywiadach pogłębionych. Jedna z naszych rozmówczyń opisywała sytuację, w której bliskie relacje przyjacielskie pomiędzy osobami zarządzającymi organizacją przekładały się na sposób funkcjonowania miejsca pracy: „Koleżanki i koledzy w organizacji pozarządowej, mają jakieś tam swoje relacje, to mogą być znajomi, to mogą być przyjaciele, to mogą być pary romantyczne. Te relacje prywatne nie pokrywają się

jeden do jednego z relacjami w organizacji. Kiedy wchodzi do pokoju moja koleżanka, która wiem, że prywatnie jest dobrą, bliską przyjaciółką osoby z zarządu, to ja jestem bardzo świadoma tego, o czym z nią rozmawiam: prywatnie i zawodowo. Ja osobiście miałam wrażenie, że te rzeczy miały duży wpływ na dynamikę pracy, współpracy, wykonywanie zadań, kiedy pracowałam w organizacji pozarządowej”.

Drugim w kolejności najczęściej przywoływanym naruszeniem w pytaniu otwartym było **ignorowanie, izolowanie i wykluczanie** wybranych osób z prac zespołu, w tym nie zapraszanie osób na zebrania, ignorowanie ich w korespondencji mailowej lub nie wprost wypowiadanie się na ich temat podczas spotkań służbowych. W wywiadzie pogłębionym, sytuację izolowania koleżanki z zespołu jedna z naszych rozmówczyń opisała w następujący sposób: „To było przede wszystkim tak, jakby ona niby była, niby wykonywała jakieś swoje zadania, ale jakby nie istniała tutaj w przestrzeni, tutaj w zespole”.

- „Bywa, że jakaś osoba, raz na jakiś czas, wypada z obiegu informacji np. o jakimś nowym planowanym działaniu i nie zaprasza się jej na spotkania czy nie wpisuje jej adresu mailowego w zbiorowej korespondencji”.
- „Kierowniczka wychodziła z dwoma pracownikami i z nimi rozmawiała, a jednego pracownika zawsze pomijała. Z tymi dwoma pracownikami ma relacje miłe, rodzinne wręcz, a trzeciego pracownika zawsze ignoruje”.
- „Różnego rodzaju aluzje, bez jasnego wyrażania się wprost – uwaga na forum rzucona przez wiceprezesa dotycząca kobiet w wieku „rozrodczym”, że zaraz będą miały mieć dzieci”.

Część osób, które wypełniły ankietę, opisała sytuacje **ciągłego krytykowania pracy**, dyskredytowania kompetencji osób zatrudnionych. Takie przykłady zostały również przywołane w wywiadach. „Osoba zarządzająca może wywalić na przykład ustalenia z kilku dni zespołu do śmieci. (...) Byłam w zarządzie organizacji, w której osoba zarządzająca na przykład wyjeżdżała na wyjazd stypendialny na miesiąc, wtedy ja przejmowałam jej obowiązki zarządzania organizacją i konsultowałam z nią mailowo różne podejmowane decyzje, ale miałam jakby wolną rękę w podejmowaniu tych decyzji. I te decyzje na przykład były klepnięte, po czym wracała prezeska i ja dostawałam bęcki za to, że wszystkie decyzje, które podjęłam były złe.

I musiałam stosować system naprawczy, na przykład chodzić do ludzi, którym odmówiłam pisania z nimi projektu i ich przepraszać".

Inna osoba opowiadała:

„To była bardzo ostra krytyka, ale nie w otoczeniu innych. Raczej jakieś rozmowy, które działy się jakby na osobności, bez tej publiczności. Jakieś takie komentarze, uszczypliwe, niefajne, nieprzyjemne. I nagle okazuje się, że osoba zwalnia się z pracy i szuka na szybko nowego miejsca pracy, bo już nie dało się tego wytrzymać”.

- „Ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy”.
- „Negatywne ocenianie przy zespole wyników pracy przez osoby o niższych kompetencjach, które się nie angażowały w pracę; obniżanie poczucia własnej wartości poprzez dyskredytowanie kompetencji osób”.

W pytaniu otwartym osoby, które wzięły udział w ankiecie przywoływały także sytuacje podnoszenia głosu podczas spotkań, obrażania osób zatrudnionych oraz niedopuszczanie do głosu niektórych osób z zespołu.

- „Przełożona Fundacji, w której pracowałam mobbingowała zespół. Zdarzały się krzyki, a nawet rzucanie przedmiotami w pracowników i używanie obraźliwych słów”.
- „Przeklinanie na spotkaniach, zebraniach, na których to szef przemawia przez 40 minut, a później mówi: «czy ktoś jeszcze ma jakiś temat bo czas nam się kończy»”.
- „Na spotkaniach, członkowie zespołu nie mogli się swobodnie wypowiadać, bo byli przekrzykiwani, ich praca stale krytykowana jako nic nie warta, w stylu: «znowu muszę wszystko robić sama, jeśli ty nie potrafisz tego zrobić, to mi nie przeszkadza»”.

Inną praktyką opisaną przez osoby wypełniające ankietę było wywieranie na osoby zatrudnione presji emocjonalnej, stosowanie „szantażu emocjonalnego”. Zdarza się, że atmosfera w miejscu pracy zależy od obecnego stanu emocjonalnego szefa bądź szefowej, jej lub jego humoru: „Są takie sytuacje, w których klimat w pracy zależy od dobrego nastroju szefa czy szefowej, kiedy szef czy szefowa mają zły dzień albo są w trudnej kondycji i decydują się nadal nie brać wolnego, nie zrobić ze sobą porządku, tylko

wyładowują się na swoich ludziach, zaganiając do pracy". Stosowanie presji emocjonalnej może być stałym sposobem funkcjonowania NGO: „Często misja i powołanie jest takim tematem szantażu emocjonalnego, że w sektorze mamy się zgadzać na różne rzeczy i tolerować różne rzeczy, no bo przecież nie przyszliśmy tutaj dla pieniędzy albo dla własnego komfortu albo dla realizacji własnych potrzeb, tylko przyszliśmy dla tych, którzy cierpią, którzy mają gorzej”.

- „«Obrażanie» się przez pracodawcę, kiedy osoba zatrudniona jest na urlopie (jeśli ma prawo do urlopu) – po powrocie ograniczanie dostępu do informacji na temat realizowanych projektów”.
- „Przełożona w jednym NGO uzależniała wykonywanie działań od samopoczucia, myliła się i przerzucała odpowiedzialność na mnie, delegowała mnie do rozmów z grantodawcami, które nie należały do moich obowiązków, rozmowy bywały przykre i przekraczały granice prywatności”.

Mikrozarządzanie, kontrolowanie pracy osób, to kolejna praktyka, której opisy pojawiły się w odpowiedzi na pytanie otwarte. Sprawdzanie pracy, brak zaufania, podważanie kompetencji, to tylko niektóre z przykładów „mikrozarządzania”.

- „Ciągłe sprawdzanie, dyktowanie maili, podważanie kompetencji oraz ignorowanie wewnętrznych procedur”.
- „Cały czas zarzuca osobie koordynującej, że nie ma prawa być koordynatorką, ponieważ jej wykształcenie różni się od wykształcenia zespołu, którym koordynuje”.

W kilku ankietach pojawiły się opisy **grózb wobec osób zatrudnionych** w organizacji („Publiczne grożenie zwolnieniem osoby, której akurat nie było na spotkaniu, publiczne krytykowanie osoby podczas spotkania zespołu, krytykowanie czyjejś pracy w czatach bez udziału tej osoby”), czy ataków fizycznych w tym **szarpania i popychania** („Jedna z pracownic była często wyśmiewana i raz popchnięta, szarpana przez jednego z kierowników. Główna prezes często mobbingowała swoje sekretarki przez publiczne ośmieszanie ich, podważanie jakości ich pracy, krzyki”).

Należy zaznaczyć, że wiele opisanych sytuacji dotyczyło nie jednego, lecz wielu naruszeń. Przykładem są dwie osoby, które wypełniając ankietę, podzieliły się swoimi doświadczeniami z pracy w organizacji pozarządowej:

- „W mojej organizacji doświadczyłam kilkakrotnie sytuacji, w której byłam traktowana w sposób lekceważący, unikana, wykluczana ze spotkań i omawianych spraw, które dotyczą mojej pracy, kontrolowana, krytykowana bez większego powodu, wypychana z roli, zmuszana do wykonywania zadań, które są dla mnie trudne itp”.
- „Uporczywe ignorowanie zgłaszanych problemów, nie odpisywanie na maile, zmuszanie do pozostawiania po godzinach pracy na zebraniach, pomimo zgłaszanych wcześniej konieczności wyjścia o czasie (np. w celu odebrania dziecka z placówki/wizyty u lekarza/drugiej pracy)”.

4.3. Kultura instytucjonalna i ukrywanie naruszeń w organizacjach pozarządowych

Zarówno dane ilościowe, ukazujące stopień ukrywania konfliktów w organizacjach, jak i wywiady pogłębione potwierdziły istnienie w sektorze pozarządowym praktyki negowania umniejszania i unieważniania problemów związanych z jakością pracy i relacji zawodowych. Pisały o tym osoby, które wypełniły ankietę, mówiły również osoby podczas wywiadów pogłębionych. Jedna z osób nazwała te praktyki misyjnym kneblem: „Utarło się to nazywać misyjnym kneblem. Pracownicy sami się autocenzurują, ponieważ obawiają się, że ujawnienie złych warunków pracy sprawi, że organizacja przestanie dostawać pieniądze”.

- „Nie wolno mówić o mobbingu, osoby z zarządu ciągle powtarzają, że mobbing jest tylko, jeśli jest wyrok sądu, jeśli nie ma wyroku to nie ma mobbingu”.
- „[Powszechne jest] ucinanie każdej próby rozpoczęcia rozmowy na temat problemu bądź brak odpowiedzi na wiadomości”.

Część osób wskazywała, że ujawnianie konfliktów i naruszeń w imię „dobrej organizacji” jest szczególnie trudne w sytuacji rozmytej odpowiedzialności, związanej ze stylem zarządzania w NGO: „Sam stosowałam takie

podejście, zawsze się starałem, nawet w sytuacji, w której ja byłem ofiarą i byłem o tym przekonany, żeby zrobić to w taki sposób, żeby to nie wyszło na zewnątrz ze względu na dobro organizacji. Generalnie to wynika po prostu też z pewnego pomieszania ról, ponieważ w organizacjach pozarządowych te struktury są bardzo skomplikowane czasami. Ludzie są szefami czy kierownikami, ale nie mają specjalnie nawet podwładnych. Trudno jest rozgraniczyć kto jest w sumie odpowiedzialny za organizację tak do końca, bo ta odpowiedzialność jest bardzo dziwnie rozproszona". Podawane w ankietach i wywiadach przykłady wymuszania auto cenzury dotyczyły między innymi organizacji działających w określonym, wąskim sektorze specjalizacji, na przykład organizacji kobiecych i feministycznych. Jedna z naszych rozmówczyń stwierdziła: „Środowisko organizacji pozarządowych może na przykład w danym mieście być takie, że wszyscy się ze sobą znają i to też trochę utrudnia, jakoś też często przyjaźnią, więc to trochę utrudnia call out²³. Gdy chodzi o organizację feministyczną albo o kobietę, która stosuje przemoc, to osoba, która to sygnalizuje, może usłyszeć, że to nie feministyczne, bo szkodzisz innej kobiecie”.

Niejasne reguły pracy i zarządzania w trzecim sektorze sprzyjają ukazywaniu naruszeń praw pracowniczych, czy zachowań o charakterze mobbingu, jako konfliktów indywidualnych, personalnych, a nie strukturalnych.



Konflikty pracownika z pracodawcą są definiowane jako konflikty personalne i jest się absolutnie na straconej pozycji, jeśli nie ma do tego dokumentacji. Jeżeli osoba zarządzająca ma większy autorytet i większy posłuch w środowisku, to jest się na przegranej pozycji i w zasadzie nasze świadectwo może nic dla nikogo nie znaczyć. Wychodzimy na osobę konfliktogenną, wypaloną, która coś musiała nabroić, że stamtąd odchodzi, zrobić jakieś nadużycia finansowe, nie pracować, nie wiadomo co, można tutaj po prostu snuć domysły. Potem dosyć ciężko znaleźć pracę takiej osobie.

Indywidualizacja kwestii związanych z naruszeniami praw pracowniczych czy mobbingiem, powoduje że osoby na własną rękę próbują poradzić sobie

23 z ang. publiczne ujawnienie naruszeń w organizacji lub w sytuacji prywatnej, z podaniem imienia i nazwiska osoby oskarżonej o naruszenie.

z konsekwencjami takich sytuacji. Najczęściej robią to odchodząc z organizacji, biorąc urlop zdrowotny, bądź włączając tematy związane z pracą do indywidualnej terapii. Te indywidualne strategie związane są z poczuciem braku wpływu i doświadczeniem braku reakcji na zgłaszane nieprawidłowości. Jedna z rozmówczyń opowiadała: „Po zgłoszeniu [sytuacji noszącej znamiona mobbingu] nie dostałam absolutnie żadnej informacji zwrotnej, trafiłam na zwolnienie lekarskie, teraz dopiero od niedawna wróciłam do pracy”.



Po prostu osoby rozmawiają z innymi pracownikami na ten temat, wentylują się w jakiś sposób, idą na psychoterapię, idą na leki do psychiatry, bo tak na nich wpływają na przykład jakieś rzeczy związane z tym co się dzieje w pracy. A jeżeli nawet ktoś próbuje coś zgłosić, coś zmienić, to to nie przynosi żadnego rezultatu. Zdarza się, że konsekwencją mobbingu są załamanie nerwowe, czy depresja.

W wywiadach pogłębionych osoby obecnie pracujące w trzecim sektorze, i te które z niego odeszły, zwracały uwagę, że ujawnienie nieprawidłowości w miejscu pracy wiąże się z ryzykiem utraty reputacji w niewielkim, zamkniętym środowisku organizacji pozarządowych. „Osoby nie ujawniają przypadków naruszeń ponieważ zależy im na miejscu pracy. Boją się, że stracą pracę. Boją się, bo właśnie specyfika pracy w organizacji pozarządowej polega na tym, że nigdy nie pracujesz w tej jednej organizacji, tylko pracujesz w środowisku. Więc jak jesteś z jakiejś organizacji, to ta organizacja nie jest wyizolowaną jednostką, wyizolowanym miejscem pracy, tylko jest związana z innymi organizacjami. Bądź jest w jakichś koalicjach, bądź wszystkie organizacje działające w danym temacie się znają. Każdy każdego zna, te środowiska nie są duże. Czyli boją się ostracyzmu, czy wykluczenia. Wiadomo, że jeżeli po prostu tutaj pokalasz własne gniazdo, to w żadnej innej organizacji mogą cię nie chcieć już zatrudnić, bo jesteś tą ryzykowną jednostką, tą osobą trudną. Łatwo cię po prostu zdyskredytować, szczególnie jeśli masz walczyć z kimś, kto ma duże autorytet”. Lęk przed utratą pracy lub utratą reputacji może być powodem, dla którego część osób **odchodzi z sektora po cichu**, nie ujawniając w miejscu pracy, czy szerzej w środowisku swoich doświadczeń: „Nie, te osoby, które doświadczają tych nadużyć, nie zgłaszają tego. Moim zdaniem odchodzą, po prostu odchodzą po cichu”.

Zdarza się również, że przypadki mobbingu nie są ujawniane z lęku wobec działań odwetowych: „Żeby zgłosić przypadek, to trzeba mieć jakąś stworzoną infrastrukturę zaufania i sprawczości. I przekonanie, że nie dosięgnie mnie ręka działań odwetowych. Tylko kluczem tutaj nie są tylko działania odwetowe w ramach tej organizacji. Ale te działania odwrotowe mogą się pojawić poza organizacją, w sektorze. I to jest główną przyczyną strachu i niezgłaszania”. Szczególnie trudno jest ujawnić przypadek mobbingu dotyczący szanowanych i uznanych osobowości, znanych liderów i liderów.



Jest trudność z udowadnianiem naruszeń, gdy po drugiej stronie jest ważna osoba, działaczka lub działacz. Jeżeli my mamy do czynienia z osobowościami bardzo silnymi, bardzo mocno osadzonymi publicznie, które mają bardzo silny, jednoznaczny wizerunek, to nikt nawet nie chce tego słuchać, bo obawia się, co się dalej wydarzy. Ludzie boją się też skandalu, hałasu, który się będzie toczył wokół nich. Nie wiemy jakie działa ktoś przeciw nam wytoczy, żeby to zgłoszenie nieprawidłowości czy sygnalizację, stłumić, zagłuszyć i jeszcze do tego nas zgnieść.

Dodatkowym czynnikiem zniechęcającym do ujawniania naruszeń może być opieszałość postępowań w sprawach o mobbing, a często brak ich satysfakcjonującego zakończenia, tak jak miało to miejsce w przypadku jednej z dużych organizacji działających na rzecz praw kobiet. Ujawnianie naruszeń, może mieć w takich sytuacjach negatywne konsekwencje dla osób poszkodowanych co wzmaga **efekt mrożący**: „Odkąd ja pracuję w pozarządówce, czyli od początku lat dwutysięcznych, wiadomo było, że jest to jedno z najgorszych miejsc pracy, do jakich można trafić. Że są tam co roku sprawy w sądzie pracy przeciwko prezesce, przeciwko zarządowi, dotyczące głównie niewypłacania pensji, niewywiązywania się z umów oraz sygnały płynące od klientek, że tam się źle pomaga, że nie dostały takiej pomocy jaką by chciały otrzymać, że oczekiwanie na tą pomoc jest długie itd. Ale nikt nigdy nie chciał tego ujawnić, żeby nie zaszkodzić sprawie walki o prawa kobiet. I to trwało 23 lata, bo to w ubiegłym roku została sprawa pierwszy raz tak szeroko ujawniona. I teraz popatrzmy co się z tą sprawą dzieje? No nic. Więc to też jest taki przykład na to, który jest złym przykładem dla pracowników i pracownic. Znaczy, że obojętnie jakie podej-

miesz środki, to i tak może się nic kompletnie nie wydarzyć i cała sprawa może obrócić się przeciwko tobie”.

Część osób wskazywała, że ujawnianie przypadków mobbingu było szczególnie trudne w ostatnich latach, kiedy organizacje pozarządowe **bywały szykanowane przez instytucje rządowe**: „Kiedy u władzy był PiS, któremu po prostu nie podobała się działalność takich organizacji, prawicowe media szukały wręcz punktów zaczepienia, żeby skrytykować trzeci sektor, który działa w obszarze praw człowieka. Powstała wtedy obawa, że nagłaśniając sprawę dotyczącą mobbingu na przykład w organizacji [można zaszkodzić] całej grupie organizacji pozarządowych funkcjonujących w Polsce, które i tak nie mogły się starać o dofinansowanie publiczne. Że nawet jeżeli dostaną pieniądze, to potem ono zostanie bezpodstawnie zakwestionowane, np. ministerstwo będzie żądać zwrotu pieniędzy. Zresztą takie sytuacje miały miejsce. To jest wtedy ogromne zagrożenie dla organizacji. Po prostu wydawało się to niezwykle ryzykowne i myślę, że było wiele osób, które mogły myśleć, że nie chcą zaszkodzić sprawie takiej w szeroko pojętym rozumieniu”.

Dodatkowym wątkiem, o którym mówiły w wywiadach osoby związane z trzecim sektorem, było charakterystyczne dla osób liderek indywidualne poczucie braku podatności na naruszenia i nieprawidłowości. Poczucie nieomyślności i odporności na niewłaściwe zachowania liderów i liderek organizacji pozarządowych, w szczególności tych organizacji, których działania są skoncentrowane na przeciwdziałaniu nierównościom lub wykluczeniu mogą sprzyjać negowaniu lub unieważnianiu zgłaszanych naruszeń: „Istnieje jakieś takie przekonanie o własnej odporności na te wszystkie złe rzeczy. Ja jestem częścią tej organizacji, a skoro jestem częścią tej organizacji, to ja po prostu jestem wcieleniem tych wszystkich wartości, które są zapisane w regulaminie. W tym momencie, jakby wyłącza się to czerwone światelko czy filtr na to, czy faktycznie rzeczywiście 100% czasu ja się trzymam tych wszystkich zasad”. Poczucie odporności na niewłaściwe zachowania prowadzi do sytuacji, gdy narzędzia, takie jak regulaminy czy szkolenia antydyskryminacyjne, traktowanie są instrumentalnie; są w dużej mierze działaniami pozorowanymi.



Byliśmy bardzo dobrze wyszkoleni, my jako pracownicy byliśmy bardzo dobrze wyszkoleni w takich tematach jak nierówne traktowanie, dyskryminacja i tym podobne rzeczy. Równolegle mieliśmy dużo przykładów, gdzie takie rzeczy się zdarzały i były też zupełnie normalnie traktowane przez tych samych ludzi, którzy prowadzili nasze szkolenie. Trochę miałam wrażenie, że to jest tak jakby być w szkole i uczyć się obcego języka, ale ten język obcy istnieje tylko na tej lekcji, tylko w tej książce, tylko w tym ćwiczeniu. A potem jak się wyjeżdża do innego kraju, to czy tam ma się do czynienia z osobą, z którą można by było faktycznie zastosować tę wiedzę, to nigdy do tego nie dochodzi.

Nie ma zysku, jest wyzysk

KOMENTARZ EKSPERCKI

Maria Świetlik

Samo pojęcie „praca” może być rozumiane na wiele różnych sposobów m.in. dlatego, że jest przedmiotem zainteresowania różnych dziedzin nauki i różnych nurtów politycznych, jej historia sięga zresztą znacznie głębiej w przeszłość Człowieka niż nowoczesna nauka. Znaczenie pracy było i jest przedmiotem ocen etycznych i religijnych, dlatego istnieje wiele różnych interpretacji tego, czym w ogóle jest praca w życiu jednostki i dla społeczeństwa. Może być uważana za karę za grzechy, ale i narzędzie zbawienia, coś koniecznego lub pożądanego, coś czego najlepiej unikać, ale też przeciwnie – jako narzędzie emancypacji (np. kobiet). Zacznę więc od wyjaśnienia, że jako działaczka związkowa, marksistka i feministka widzę te dwa wymiary pracy pozostające w ciągłym napięciu: praca jako przestrzeń współdziałania, kreacji, samorozwoju, budowania podmiotowości własnej i wspólnotowej i praca najemna jako ekonomiczny przymus, przestrzeń, w której prawa człowieka, a zwłaszcza równość, są zawieszane na rzecz hierarchicznej struktury władzy jednego człowieka nad drugim. Trzeci sektor ze względu na swój specyficzny charakter, który łączy typowe hierarchiczne warunki pracy z nietypowym nastawieniem na wartości i „misję” (a nie na finansowy zysk) dobrze to napięcie obrazuje. Zanim przejdę do opisu tej specyfiki, przyjrzyjmy się jeszcze temu, w jaki sposób praca wpływa na nasze, pracownic, życie.

Dla większości z nas – o ile nie jesteśmy rentierkami, to znaczy nie żyjemy z renty (przychodu) od kapitału własnego lub należącego do rodziny (np. z wynajmu mieszkań po dziadkach) – praca najemna jest przymusem ekonomicznym. W systemie kapitalistycznym bez pracy po prostu nie sposób przetrwać w sensie biologicznym, a stawka rośnie jeszcze, gdy ma się pod swoją opieką i na utrzymaniu osoby zależne. Samej można jakoś przegłodzić okres bezrobocia, czy na jakiś czas wrócić do mieszkania rodziców, ale gdy ma się dzieci, dużo trudniej zaakceptować taki scenariusz, trudno też wyobrazić sobie bez lęku, że kończą się pieniądze na leki dla rodzica, czy karmę dla psa. Piszę o tym aspekcie przymusu i o lękach, bo z pracą najemną wiąże się inne pojęcie, którego warto używać także, opisując warunki pracy w trzecim sektorze – praca mentalna.

Praca mentalna to praca umysłowa związana z przetwarzaniem informacji, ale też z emocjami i relacjami – w miejscu pracy te dwa ostatnie zadania wykonywane są przede wszystkim przez kobiety. Pomyślcie o tym, kto przede wszystkim dba o tzw. miłą atmosferę, bierze na siebie ciężar „uspokajania emocji” (albo szefa), kto pamięta o urodzinach członków zespołu, zajmie się znalezieniem fajnego miejsca na wydarzenie czy wewnętrzną integrację, w którym wszyscy będą się dobrze czuć, od kogo oczekuje się, że będzie życzliwa, uśmiechnięta, wyrozumiała i entuzjastyczna, a komu wolno się złościć, spóźniać, zapominać. Ta presja dotyczy przede wszystkim pracowniczek i jest niezbędna, by mniej pracowici, mniej dojrzałych emocjonalnie i społecznie czy mniej kompetentni szefowie mogli w tym czasie być tzw. liderami (jak się od jakiegoś czasu określa dla niepoznaki pracodawców). Praca mentalna jest więc kolejną sferą niewidocznej pracy kobiet – niewidocznej nie dlatego, że odbywa się w domu, tylko dlatego, że nie jest jako praca postrzegana. Co ważne, nikt za nią nie płaci, ale jednocześnie szefostwo jej oczekuje. Tzn. oczekuje, że wykonają ją inni, bo jeśli chodzi o samego prezesa, to próby zachęcenia go do takiego wysiłku najprawdopodobniej spotkają się z bagatelizacją („ja mam taki styl, przecież wszyscy rozumieją, o co mi chodzi”, „no nie przesadzajmy, najważniejsze, że mam dobre intencje” itd.). W takiej atmosferze trudno rozmawiać o mobbingu czy innych naruszeniach, co wyraźnie pokazują niniejsze badania.

Innym aspektem pracy mentalnej, ważnym w NGO, jest śledzenie szybko zmieniających się warunków pracy. I tak, im więcej multitasking, kombinowania, jak obejść warunki konkursu, żeby zmieścić się w regulaminie, jak znaleźć wkład własny, im mniej jasny podział obowiązków, im gorzej dopasowane zadania do zasobów – tym obciążenie pracą mentalną większe. Dlatego tak charakterystyczny dla NGO problem niejasnego zakresu obowiązków, nie jest po prostu formalnym uchybieniem, ale realnie przekłada się na zdrowie psychiczne osób pracujących.

Praca mentalna jest, rzecz jasna, potrzebna w każdej pracy, także tej określonej jako fizyczna. I podobnie jak fizyczna męczy, czyli powoduje konieczność regeneracji. W sektorze, który w całości opiera się na idei „gospodarki niedoborów” oraz osobistych ambicjach klasy pracodawców, na regenerację nie ma nigdy czasu, bo, gdy tylko skończy się jeden projekt, trzeba biec do kolejnego zadania. Zwróćcie uwagę na wyniki badania dot. czasu wolnego – praca w weekendy, odbieranie maili i telefonów po godzinach, problem z urlopami, niechęć do brania L4 (aż 43% osób doświadcz-

to nacisków związanych z przekraczaniem obowiązków, godzin pracy lub wykonywaniem obowiązków zawodowych w czasie wolnym) – to wszystko oznacza właśnie, że pracownice i pracownicy nie mają kiedy odbudować swojej mocy wykonywania pracy mentalnej.

A przeciążenie pracą (każdego rodzaju) bez możliwości regeneracji prowadzi do różnego rodzaju problemów zdrowotnych, zarówno psychicznych, jak i fizycznych (np. ze strony układu krążenia, pokarmowego, napięć mięśniowych, zaburzeń menstruacji itd.) łącznie z najbardziej skrajnymi reakcjami takimi jak PTSD (zespół stresu pourazowego – od ang. post-traumatic stress disorder), depresja czy myśli i próby samobójcze.

Kiedy mówimy o godnych warunkach pracy, to dostęp do odzieży ochronnej, zaplecza sanitarnego jest tak samo ważny dla naszego funkcjonowania jak to, żeby nie być przez przełożonych poniżanym – tak samo na budowie, przy taśmie, czy szpitalnym łóżku, na polu, jak i w biurze. Bez względu na wykonywany zawód i miejsce w hierarchii wszyscy powinniśmy być chronieni przed nadużyciami i przemocą – tą fizyczną i psychiczną, bo samo to rozróżnienie jest przecież sztucznym tworem, a w pracy pracodawcy próbują podporządkować swoim celom zarówno nasze ciała i jak i umysły.

Tu warto podkreślić, że polskie prawodawstwo dotyczące przemocy psychicznej w miejscu pracy i system jego egzekucji (czyli inspekcja pracy i sądy pracy) nie są dostosowane ani do potrzeb pracowniczek i pracowników, ani do wiedzy medycznej, ponieważ regulacje i budżety powstają i funkcjonują w dyktacie interesów pracodawców. Dlatego tak trudno jest udowodnić mobbing (to znaczy wykazać spełnienie ustawowej definicji), czy uzyskać w tych rzadkich przypadkach zwycięstwa odszkodowanie adekwatne do poniesionej straty (np. w głośnej sprawie przeciwko dyrektorze instytucji kultury, Maszy Potockiej, mobbowana pracownica po 3 latach batalii sądowej otrzymała 4,2 tys. zł odszkodowania). Niska wyce-na wskazuje, że system sprawiedliwości nie radzi sobie z oceną tego, co zostaje utracone na skutek przemocy psychicznej w miejscu pracy. I nie chodzi mi tylko o skutki zdrowotne – jedną z rzeczy, które traci się na skutek złego traktowania jest godność i poczucie własnej wartości. Wiążą się one bezpośrednio z możliwością uchronienia się przed krzywdą, są wyższe, gdy umiemy i możemy postawić granicę opresji – tzn. gdy możemy powiedzieć otwarcie, że nie zgadzamy się na takie zachowania w miejscu pracy, a jeśli ta granica zostanie przekroczona, odejdziemy z pracy. Tylko

jak odejść, kiedy od zarabiania zależy nasz byt? Kiedy ceną za „godność” jest utrata jedyne go źródła utrzymania, to co możemy nazywać wolnością wyboru? Tego rodzaju zniewolenie, konieczność znoszenia tego, że ktoś przekracza nasze granice, leży w sercu pracy najemnej – dlatego między pracownikiem a pracodawcą nie ma równości, niezależnie od tego, czy dane przedsiębiorstwo lub organizacja działa dla zysku czy nie.

W tym właśnie kontekście trzeba czytać wyniki badania mówiące o tym, że o pewnych tematach (mobbing, molestowanie, inne naruszenia) w wielu miejscach pracy nie udaje się rozmawiać (blisko połowa osób nawet nie wie, z kim można o tym porozmawiać, mimo że pracodawcy mają prawny obowiązek przeciwdziałania tego typu naruszeniom). Nie da się też rozmawiać o podziale obowiązków i zarządzaniu pracą, czy o prawie do odpoczynku, skoro osoby raczej odejdą lub „wypalą się” niż skutecznie zaadresują problem, o którym przecież powinno dać się porozmawiać w sektorze powołanym do ochrony praw człowieka, demokracji i obywatelskich wolności, prawda?

Przypomnę, że badanie pokazało, że 68% osób, które wypełniły ankietę, czuje się przytłoczone lub wypalone zawodowo z powodu nadmiernej ilości pracy lub przeciążenia obowiązkami zawodowymi, a 47% czuje się wypalone zawodowo z powodu niestabilnych warunków zatrudnienia. Jest źle, wiemy o tym, więc czemu nie może być lepiej? Jeżeli jakiś system, pozornie nieracjonalny, działa, to znaczy, że ktoś na utrzymaniu status quo korzysta. Ten ktoś ma też władzę pacyfikowania protestujących. Tu chcę wrócić do kwestii różnych kapitałów, o jakie toczy się „walka pracy z kapitałem” w trzecim sektorze. NGO, chociaż nie generują zysku w takim sensie jak spółki z o.o. czy JDG, wytwarzają i dystrybuują różnego rodzaju kapitał – społeczny, symboliczny, kulturowy. I często niewypowiedziana walka w fundacji czy stowarzyszeniu toczy się właśnie o redystrybucję tych kapitałów, gdy wartością dodaną, wypracowaną przez pracownice NGO, a którą przechwytyują ich pracodawcy, jest właśnie ten niefinansowy zysk.

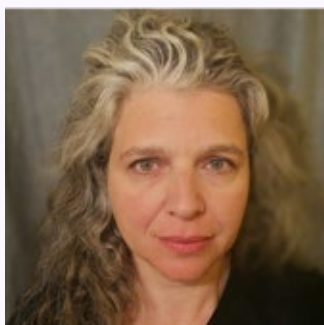
Podobnie nierówno rozkłada się dystrybucja takich przywilejów jak czas wolny, prawo do decydowania o warunkach pracy i płacy, do rozwoju osobistego, ale też współdecydowania o kierunkach rozwoju organizacji. Dla osób pracujących w fundacjach i stowarzyszeniach ta nierówność — chociaż maskują ją opowieści o misji, mówienie sobie po imieniu, opowieści o tym, jak to jesteśmy wspólnotą połączoną jednym celem — jest widoczna

i dotkliwa. Aby móc sobie poradzić z tą niesprawiedliwością, wykonujemy pracę mentalną i to często ponad możliwość regeneracji. Nasze ciała reagują na dyskomfort do jakiego się musimy nagiąć czy na jawną przemoc – niezależnie od tego, jakim językiem o niej myślimy i czy do jej opisu używamy kategorii marksistowskich, psychologicznych, czy dowolnych innych. Dorzućmy jeszcze, że do sektora ciągną osoby zainteresowane pracą na rzecz innych czy wspólnego dobra – pracą, która, przyznaję, może być rozwijająca, a nawet emancypująca. Ale takie właśnie osoby zmuszone są wybierać: poświęcenie czasu i energii na poprawienie warunków pracy versus wsparcie potrzebujących, walka o klimat czy demokrację, często zbyt długo odmawiają sobie zaspokojenia swoich potrzeb. Gdy słyszą od pracodawcy, że ich działania niszczą fundację, czy odstraszą grantodawców, trudno im zignorować takie argumenty. Tylko, że to fałszywa alternatywa, która jest w istocie wygodnym dla pracodawców misyjnym kneblem.

Praca mentalna, którą trzeba włożyć w codzienne układanie się z tą sektorem hipokryzją, przyczynia się do uszczerbku na zdrowiu. I ma to wymiar systemowy, nie tylko indywidualny. Jak pokazują badania, aż 55% ankietowanych odeszło z pracy w NGO z powodu doświadczania mobbingu. To powinna być jedna z najbardziej alarmujących danych z tego raportu, bo oznacza marnotrawienie życia ludzkiego i energii społecznej, która miała potencjał zmiany warunków życia na lepsze. Można spojrzeć na tę sytuację z meta poziomu i zauważyć, że widocznie taką właśnie rolę w systemie kapitalistycznym ma pełnić trzeci sektor, ale niezależnie od tego, czy podzielamy taką wizję czy nie, mamy tu i teraz coś ważnego do zrobienia w tej sprawie.

Nie jesteśmy bezradne, mamy możliwość walki o warunki pracy, w tym także o godne, równe traktowanie. Najskuteczniejszą metodą takiej walki jest wzmacnianie swojej pozycji negocjacyjnej poprzez wspólne działania w ramach związków zawodowych. I tu od razu zaznaczam, że, jak pokazuje moje doświadczenie, ale także niniejsze badanie, pracodawcy reagują niechęcią na pojawienie się komisji zakładowej i starają się zidentyfikować i osłabić związkowców. Nic dziwnego, oznacza to przecież dla nich, że zamiast łatwych do manipulowania jednostek po drugiej stronie mają grupę, w dodatku wyposażoną w ustawowe uprawnienia. Ta właśnie reakcja zarządów pokazuje, że trzeci sektor niewiele różni się od pierwszego i drugiego – nie ma zysku, ale jest wyzysk oraz jego wierni towarzysze: przymus i przemoc.

Komisja związkowa jest jednak dla pracownic i pracowników przestrzenią autonomiczną, gdzie władza pracodawcy nie sięga. Może sama definiować problemy, tworzyć własne strategie wychodzenia z opresji, wspierać się wzajemnie, a także korzystać z dorobku ruchu pracowniczego. Staje się też, co bardzo ważne, miejscem regeneracji mentalnej i odbudowy poczucia godności. Bo godność odzyskuje się w walce.



Maria Świetlik – Antropolożka polityczności, działaczka na rzecz praw pracowniczych, wolnej kultury, wolnego Internetu i globalnej sprawiedliwości, feministka. Jest współzałożycielką i członkinią Komisji NGO Ogólnopolskiego Związku Zawodowego „Inicjatywa Pracownicza”. Od 2012 roku pracuje w organizacjach pozarządowych m.in. jako dyrektorka ds. rozwoju, koordynatorka projektów i kampanierka, wcześniej w mediach, m.in. jako sekretarz redakcji Tygodnika „Przekrój” (lata 2001–2012). Członkini rady konsultacyjnej Funduszu Feministycznego (do 2023 roku) i Grupy ds. praw pracowniczych rady konsultacyjnej Ogólnopolskiego Strajku Kobiet (do 2022 roku), przewodnicząca rady fundacji Akcja Demokracja (od 2024 roku).

5.

Nierówne traktowanie. Doświadczenia z pracy w trzecim sektorze



5.

Nierówne traktowanie. Doświadczenia z pracy w trzecim sektorze

Większość osób, które wypełniły ankietę, miała poczucie, że trzeci sektor jest miejscem w dużej mierze wolnym od nierówności i dyskryminacji. Wśród osób obecnie pracujących w trzecim sektorze, niewielki odsetek osób doświadczył lub spotkał się z gorszym traktowaniem ze względu na płeć (7,7%), wiek (9,4%), niepełnosprawność (5,2%), przynależność do mniejszości narodowej (6%) i na swoje poglądy (14,9%). Wśród osób opisujących przeszłe doświadczenia w trzecim sektorze odsetek osób, które spotkały się z gorszym traktowaniem jest wyższy: 17,9% spotkało się z nierównym traktowaniem ze względu na płeć, 25,3% ze względu na wiek, 5,4% ze względu na niepełnosprawność, 9% ze względu na przynależność do mniejszości narodowej. Ponad 70% osób, które obecnie pracuje w organizacji pozarządowej, miało poczucie, że w miejscu pracy może bezpiecznie rozmawiać na temat dyskryminacji. W otwartym pytaniu dotyczącym nierównego traktowania 27 osób przywołało lub opisało różne sytuacje nierównego traktowania, z którymi miały do czynienia w obecnym miejscu pracy. 56 osób opisało sytuacje nierównego traktowania z przeszłości.

Czy kiedykolwiek podczas pracy w organizacji, w której pracujesz/pracowałeś doświadczyłś sytuacji, w której ty osobiście lub inna osoba którą znasz, zostałś gorzej potraktowany ze względu na jedną z poniższych cech?	Tak (teraźniejsze doświadczenie)	Tak (przeszłe doświadczenia)
Ze względu na swoją płeć (np. blokowanie dostępu do awansu, niższe wynagrodzenie)	14,90%	17,90%
Ze względu na swój wiek (np. żarty na temat wieku, mniejszy dostęp do szkoleń podnoszących kwalifikacje)	9,40%	25,30%
Ze względu na swoje poglądy (np. dyskredytowanie osób za rzeczywiste lub domniemane poglądy polityczne)	7,70%	16,60%

5.1. Nierówne traktowanie ze względu na narodowość i język

Najwięcej opisanych sytuacji (21) dotyczyło nierównego traktowania ze względu na narodowość i nieznajomość języka polskiego. Były to sytuacje dotyczące nie awansowania lub zwolnienia z pracy osób ze względu na ich narodowość lub (domniemany) brak znajomości języka polskiego, stosowania podwójnych standardów w organizacjach zajmujących się kwestiami związanymi z prawami migrantów/migrantek oraz systemowego nierównego traktowania organizacji tworzonych przez osoby niepolskie w sektorze pozarządowym (faworyzowanie organizacji „polskich”). Najczęściej przywoływane sytuacje dotyczyły Ukrainek i Ukraińców, do których stosowano wygórowane wymagania językowe, którym odmówiono awansu ze względu na poziom znajomości języka polskiego. W odpowiedziach pojawiły się również przypadki nierówności płacowej wobec osób nie mówiących biegle po polsku, sugerowanie braku dogłębnej znajomości języka polskiego osobom biegle nim władającym, krytykowanie akcentu i wymowy oraz zakaz posługiwania się w pracy językiem innym niż polski.

- „Przydzielenie osoby, której polski nie jest pierwszym językiem do działu mediów, następnie krytykowanie za niepoprawne używanie niektórych zwrotów czy złą odmianę, problem z podpisaniem umowy o pracę, która była niezbędna do starań o wizę, finalnie brak złożenia przez pracodawcę pisma o zezwolenie na pracę i zatrudnianie osoby nielegalnie kilka miesięcy bez zezwolenia. Osoba, po kilku latach w Polsce, była zmuszona wrócić do kraju pochodzenia”.
- „Wymóg bardzo dobrej znajomości języka polskiego wobec osób, które znały język polski na poziomie A1/A2. W przypadku pracy z osobami wykluczonymi społecznie znajomość języka musi być min. na poziomie B2, aby móc w odpowiedni sposób wytłumaczyć zawitości prawne, urzędowe, świadczyć poradnictwo np. psychologiczne”.
- „Osoby nie mówiące po polsku („ze wschodu”) mają niższe stawki niż osoby z Polski”.
- „Zarzucanie osobie z doświadczeniem migracji, że z powodu rzekomej niedostatecznej znajomości języka polskiego (osoba biegle włada językiem, ma certyfikaty państwowe) trudno się z osobą dogadać, ponieważ używa słów „nie rozumiejąc do końca ich sensu”.

- „Osoby nie polskojęzyczne (nawet jeśli świetnie mówiły po polsku) miały utrudniony dostęp do wielu stanowisk (głównie wyższych, ale też w wielu rekrutacjach, gdzie perfekcyjna znajomość języka polskiego nie była uzasadniona, była ona warunkiem podawanym jako pierwszy w wymaganiach na stanowisko”.
- „Zabranianie posługiwania się językiem ukraińskim i rosyjskim w pracy”.

Poza przykładami dotyczącymi języka, osoby, które wypełniły ankietę, opisywały sytuacje nierównego traktowania ze względu na narodowość, które dotyczyły: rozwiązania lub nieprzedłużenia umowy ze względu na pochodzenie narodowe, podwójnych standardy traktowania osób niepolskich w organizacjach działających w obszarze migracji/uchodźstwa.

- „Wybieranie do współpracy osób „bezproblemowych” i Polaków”.
- „Zakończenie umowy z Ukrainką z powodu palenia przez nią papierosów i trudności komunikacyjnych”.
- „Z tego co wiem, raz nie przedłużono umowy z osobą z Rosji, głównie dlatego, że źle by to wyglądało, mimo tego, że była świetnym pracownikiem”.
- „Moja organizacja na zewnątrz często mówi o równości, przede wszystkim obywateli Polski i cudzoziemców, ale wewnątrz organizacji o tym zapomina – blokowane są awanse osób, które nie mają polskiego obywatelstwa, wykorzystuje się też fakt, że tym osobom trudniej odejść ze względu na warunki pracy, obawiają się, że nie znajdą innej pracy zgodnej ze swoimi kwalifikacjami”.

W ankiecie pojawiła się również wypowiedź dotycząca systemowej nierówności pomiędzy organizacjami polskimi i organizacjami tworzonymi przez osoby niepolskie: „Dyskryminacja osób z środowiska imigrancko-uchodźczego, bariery administracyjno-prawne, brak konkretnych projektów skierowanych do środowiska imigrantów i uchodźców, monopol polskich NGO w projektach z tematem polityki migracyjnej”.

Temat nierównego traktowania osób niepolskich pogłębiony został w wywiadach. Jedna z naszych rozmówczyń podała przykłady ignorowania lub niesłuchania osób niepolskich podczas spotkań organizacji, pod pretekstem ich niewystarczającej znajomości języka polskiego lub kontekstu społeczno-kulturowego aktywizmu w Polsce.



Osoby niepolskie lub słabo mówiące po polsku są niesłyszane na spotkaniach. Na spotkaniach zespołowych, tam gdzie była przestrzeń do tego, żeby każdy się wypowiedział, wszyscy byli zachęceni do tego, żeby coś powiedzieć. Jednocześnie nie były słyszane osoby, które mówiły po polsku słabo. Albo były słabo słuchane, to znaczy pozwolono im powiedzieć, natomiast reakcją było tylko kiwnięcie głową i tyle. Często się zdarza, że osoby niepolskie słyszą jakieś takie słowa, że: «Ponieważ źle mówisz po polsku, to co powiedziałeś, to nie jest to». Albo: «Nie rozumiesz kontekstu, więc to co powiedziałeś, nie ma tutaj znaczenia w tym, o czym my teraz rozmawiamy. My teraz mówimy o czymś zupełnie innym i to, o czym ty mówisz, nie pasuje do tematu ».

Osoba ta podkreśliła, że znacząca obecność osób niepolskich, zajmujących pozycje eksperckie w organizacjach pozarządowych w Polsce, jest sytuacją nową, konsekwencją przede wszystkim pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę. „Jest to rzeczywistością dla wielu organizacji od ostatnich trzech lat. Nie wydaje mi się, że wcześniej, jakieś 10 lat temu, migranci, którzy przyjeżdżali do Polski w celach zarobkowych, bezpośrednio pojawiali się, lądowali w organizacjach pozarządowych, rzeczywistość dla organizacji pozarządowych była jednak trochę inna. Natomiast z początkiem pełnoskalowej inwazji w Ukrainie, okazało się, że jest dużo migrantów, dużo osób niepolskich, które pojawiają się w organizacjach pozarządowych, tam pełnią jakąś rolę, mają jakieś stanowiska. To nie dotyczy tylko organizacji, które zajmują się pomocą uchodźczynom czy migrantkom, tylko też innych organizacji”. Obecność osób niepolskich wpływa na charakter relacji w organizacji – może ujawniać jej niedociągnięcia, zwłaszcza w strukturach organizacji działających na rzecz migrantów i uchodźców, na przykład poprzez uwidocznienie dominującej pozycji osób polskich w hierarchii.



Mam wrażenie, że osoby kierujące w organizacjach pozarządowych to są oczywiście osoby polskie. Na przykład w jednej organizacji zajmującej się migracją nigdy w ciągu jej ponad dziesięcioletniego istnienia się jeszcze nie zdarzyło, żeby osoba nie polska była w zarządzie. Świadczy to o tym, że jest takie myślenie, że tutaj jesteśmy my, a to tam są oni i my możemy się spotykać, kontakt

z sobą mieć, natomiast my potem wracamy do siebie i to jest dalej od tych problemów, jesteśmy bardziej chronieni. To są podwójne standardy, że tutaj niby pomagamy komuś tam, a tutaj swoich pracowników polskich traktujemy już jakoś inaczej.

Podwójny standard może również dotyczyć osób pochodzących z różnych części świata; inaczej traktowane są osoby z Europy Wschodniej, inaczej pochodzące na przykład z Południowej Europy: „[W naszej organizacji] ważne było i mówiło się nieraz, żeby przychodzić punktualnie na spotkanie. Jak się Ukrainiec spóźnił 5 minut czy 10, to to był problem. Już ktoś siedział i nam groził. Natomiast jak się spóźnił kolega z Europy Południowej dwie godziny na spotkanie, to okazywało się, że on się wychował w takiej kulturze i to jest ok”. Wyjaśnienie oparte na stereotypowo rozumianych „różnicach kulturowych”, może, zdaniem naszej rozmówczynie, maskować poczucie wyższości i dzielić osoby niepolskie w zależności od pochodzenia i języka: “Bo różne kultury mają różną ilość punktów, takich kredytów zaufania, z którymi one wchodzi do tej organizacji. (...) To widać w takich prostych sytuacjach, jak kiedy mówimy po angielsku i ktoś kogoś nie rozumiał, bo nikt z nas nie zna angielskiego idealnie, to jest ok. (...) A jednocześnie coś mówiła koleżanka z Ukrainy po polsku, to dostawała bardzo często taki feedback, że «nie, nie, nie, to nie o tym teraz rozmawiamy» albo «nie, nie, mam wrażenie, że chyba nie do końca rozumiesz kontekst, bo my tutaj mówimy po polsku, a wy jeszcze nie za bardzo znacie się na tym jak jest w Polsce»”.

Nierówne traktowanie ze względu na pochodzenie może też dotyczyć szerszej osób pochodzących lub pracujących w Europie Wschodniej, w ramach dużych międzynarodowych organizacji pozarządowych. Jedna osoba zasygnalizowała istnienie praktyk umniejszania znaczenia pracy w regionalnych biurach umiejscowionych w Europie Wschodniej, poprzez lekceważenie jej pracowników i dyskryminację płacową: „W polskim biurze [organizacji międzynarodowej], doświadczenie w swojej dziedzinie nie wystarczy do podjęcia kluczowych decyzji w ramach zadań i musi zostać poparte opinią wyższych szczebli i kolegów/koleżanek z «centrali», nawet jeśli dotyczy wyłącznie kontekstu krajowego. Merytoryczne opinie i zalecenia takich osób bywają określane jako wybrakowane lub «*biased*» i lekceważone. Nasze wynagrodzenia są ustalane arbitralnie w centrali i nie wiemy w jaki sposób są wyliczane, a wyraźnie odstają od wynagrodzeń w pozostałych lokalizacjach. Jedyne uzasadnienie niższych poborów, które usłyszeliśmy to «żyjecie w fantastycznie tanim kraju»”.

5.2. Nierówne traktowanie ze względu na wiek i płeć

Drugą najczęściej przywoływaną w odpowiedziach otwartych przesłanką nierównego traktowania w organizacjach pozarządowych był wiek: 17 osób opisało takie przypadki w odpowiedzi na pytanie otwarte w ankiecie. Odpowiedzi dotyczyły przede wszystkim nierównego traktowania ze względu na młody wiek osób, przede wszystkim kobiet zatrudnionych w organizacji. Były to sytuacje umniejszania kompetencji, obraźliwych komentarzy na temat wieku, żartów związanych z wiekiem oraz wykluczania osób młodych z aktywności zespołowych.

- „Umniejszanie moim kompetencjom ze względu na młody wiek, «upupianie» jako pracowniczki najmłodszej w zespole, odnoszenie się z góry przez szefostwo”.
- „Wielokrotne przytyki z powodu wieku do osoby najmłodszej w zespole, owinięte w papierek żartu, acz schematycznie dotkliwe”.
- „Blokowanie osób w uczestnictwie w wizytach studyjnych i wyjazdach ze względu na wiek”.
- „Im jesteś młodszą osobą, tym w znanych mi organizacjach miał_ś «mniej do powiedzenia», nawet jeśli posiadał_ś dobre pomysły. Trudno się było przebić z czymś nowym”.
- „Notoryczne żarty osób (około 40 lat) z osób młodszych (w wieku poniżej 30 lat). Nie zapraszanie ich do dyskusji zespołowych”.

O nierównym traktowaniu ze względu na płeć napisało w ankiecie 14 osób. Były to przede wszystkim przypadki dyskryminacji kobiet, w tym sytuacje dotyczące seksistowskich żartów i komentarzy, dyskryminacji płacowej, faworyzowania mężczyzn w dostępie do awansów.

- „Głupie żarty, nie branie czyichś obiekcji pod uwagę «bo pewnie ma okres»”.
- „Otrzymałam niższe wynagrodzenie niż mężczyzna na równoległym stanowisku; po moim stwierdzeniu, że to nie w porządku umowa została aneksowana”.
- „Niższe zarobki i przywileje kobiet, niższa ocena ich kompetencji, mniejsze pole do awansu i decyzyjności dla kobiet, spychanie na kobiety zadań bardziej uciążliwych”.

- „W organizacji dużo lepiej traktowani są mężczyźni, niż kobiety. Więcej im wolno i są faworyzowani. Organizacją zarządzają mężczyźni i ta dyskryminacja wychodzi od dyrektora organizacji. Jeden z kolegów otwarcie przyznał, że czuje się lepiej traktowany ze względu na płeć”.
- „Kobiety miały utrudniony proces rekrutacji na wyższe stanowiska kierownicze (bo kobiecy styl zarządzania nie odpowiadał strategii organizacji)”.
- „Żarty z używania żeńskich końcówek, wyższe wynagrodzenie cis-mężczyzn, komentowanie jedzenia przy wspólnych posiłkach no i hardkorewy mobbing w jednej z organizacji, w której nigdy nie udało się rozwiązać problemu”.

Jedna z naszych rozmówczyń opisała w jaki sposób płeć i wiek przenikają się w doświadczeniu młodych kobiet zatrudnionych w jej organizacji: „Oficjalnie mówi się, że po prostu szef stowarzyszenia jest seksistą, i że z pewnymi jego zachowaniami musimy się liczyć. I kiedy ja przyszedłam do pracy, to zaproponował mi wspólne wyjście na kawę poza godzinami pracy. Jak o tym powiedziałam, w jakby gronie szerszym swojego działu, to powiedziano mi, że on tak ma. I też były takie sytuacje, kiedy zamawiałam u niego ekspertyzę. On mi ten tekst przesłał i skomentowano to w taki sposób, że mi odpisał i przysłał tą ekspertyzę – a zwykle tego nie robi – dlatego, że jestem młoda i ładna”.

W ankiecie pojawiły się również opisy sytuacji nierównego traktowania ze względu na starszy wiek, w tym ograniczanie możliwości rozwoju zawodowego czy lekceważenie: „Osoba z ogromnym doświadczeniem, ale w wieku przedemerytalnym została pozbawiona możliwości wpływania na pozyskiwanie nowych projektów mimo udowodnionej skuteczności. Przesunięto ją do prac administracyjnych, do wykonywania których nie miała kompetencji. Namawiano ją do rezygnacji z pracy”.

5.3. Nierówność ze względu na rodzicielstwo, niepełnosprawność i inne przesłanki (religia, neuroatypowość, zdrowie psychiczne)

Kolejną cechą wskazaną jako podstawa do nierównego traktowania w organizacjach pozarządowych było rodzicielstwo. 7 osób opisało sytuacje dotkliwych komentarzy na temat osób, które urodziły dziecko, naruszania ich prawa do zachowania równowagi pomiędzy pracą i życiem rodzinnym, izolowania/ignorowania i nieprzedłużenia im umowy.

- „Kiedy wracałam z urlopu macierzyńskiego dowiedziałam się od przełożonej, że oczywiście mogę wrócić, ale muszę wiedzieć, że to jest problem”.
- „Dzwonienie w weekendy i po godzinach pracy, który jest czasem na relacje z dziećmi, wymuszanie pracy w weekendy poprzez umowę o pracę z zadaniowym czasem pracy (żeby nie płacić/rozliczać nadgodzin) – również są formą dyskryminacji rodziców”.
- „Szefowa przestała zwracać się do mnie kiedy zaszłam w ciążę, mówiła do pozostałych osób w zespole”.
- „Osobie, która urodziła dziecko, przez pół roku obiecywali przedłużenie umowy, ale pół roku po narodzinach dziecka nie przedłużyli”.

Temat nierównego traktowania ze względu na rodzicielstwo opisała także w wywiadzie jedna z naszych rozmówczyń: „Bardzo często były takie sytuacje, że słyszałam, że gdybym ja nie miała dzieci, gdybym znowu nie musiała się zająć dziećmi, to organizacja byłaby gdzie indziej. Albo, że moje dzieci zawsze chorują, kiedy jest jakieś spotkanie, ustawiamy to spotkanie i moje dziecko choruje. (...) Były też sytuacje, kiedy usłyszałam, musimy się spotkać wieczorem. I kiedy ja mówiłam, że chcę być w domu o wieczorem i to słyszałam, że mój mąż może przecież zająć się dziećmi. Było wiele takich sytuacji związanych właśnie z rodzicielstwem, wykluczania mnie z projektu, bo pewnie nie będę zainteresowana, bo przecież jestem matką i mam coś innego na głowie”.

Niepełnosprawność była kolejną cechą przywoływaną w pytaniu otwartym dotyczącym nierównego traktowania w miejscu pracy jakim są organizacje pozarządowe. 6 osób opisało sytuacje obraźliwych komentarzy, używania albeistycznego słownictwa, oraz naruszania autonomii cielesnej osób z niepełnosprawnością.

- „Mówiono o osobie z niedosłuchem, że żałują, że ona się nie zwolniła, ale i tak tego nie usłyszy”.
- „W organizacji działającej na rzecz osób z niepełnosprawnościami jest używane ableistyczne słownictwo np. upośledzony, wariatka, zaburzony. Jako jedyna osoba z biura byłam wyłączona z organizowania wielkiego wydarzenia naszej organizacji (jestem osobą z widoczną niepełnosprawnością)”.

- „Współpracownik miał niedosłuch i często mówiono do niego podniesionym głosem – a dalej zdarzało się, że do niego (na niego) wręcz krzyczano, a nawet szarpano. Raz przełożona zrobiła gest ręką (zamach), jakby chciała go uderzyć, ale na szczęście tego nie zrobiła”.

Najmniej opisanych sytuacji nierównego traktowania dotyczyło religii/ateizmu („Pracuję w międzynarodowym i wielokulturowym zespole, ale w ramach spotkań pracowniczych celebrowane są tylko święta katolickie”, „Zdarzało się, że wyśmiewane były osoby chodzące do kościoła. Na porządku dziennym było wyśmiewanie się z «katoli»”), diety („Przy obiadach pracowniczych ciągle słyszymy: danie normalne czy wege”, „Osoby jedzące mięso boją się do tego przyznać lub jedzą poza miejscem pracy/w godzinach, kiedy nie ma w kuchni osoby/osób, które głośno komentują takie rzeczy”) i poglądów politycznych („Najbardziej dotkliwie jest funkcjonowanie na marginesie ze względu na wyraźną lewicową tożsamość polityczną, lekceważenie moich wypowiedzi, minimalizowanie zgłaszanych problemów”) oraz **rodzaju umowy/forma pracy** (np. poniżanie wolontariuszy/wolontariuszek).

Oprócz przesłanek wymienionych w pytaniu zamkniętym osoby wypełniające ankietę przywołały przypadki nierównego traktowania ze względu na **zdrowie psychiczne, neuroatypowość**, oraz przynależność do **związków zawodowych**. W przypadku kondycji psychicznej podawane przykłady nierównego traktowania dotyczyły lekceważącego stosunku do osób przebywających na zwolnieniu psychiatrycznym („Zgłosiłam swoje wypalenie i problemy ze zdrowiem psychicznym, nakryczano na mnie, używając wulgaryzmów”) oraz zwolnienia osoby po takiej nieobecności w pracy („Osoba została zwolniona z pracy po przebywaniu na zwolnieniu psychiatrycznym, nie to było podane jako powód zwolnienia (bo oczywiście nie mogło), ale ja to interpretuję jako ważną przyczynę”).



Zwolnienia od psychiatrii lub stwierdzona depresja były powodem przytyków i stwierdzania, że ktoś jest zbyt delikatny, ma zbyt miękką skórę albo jest płatkiem śniegu jak typowy millenials lub zetka.

Neuroatypowość z kolei traktowana bywa jako podstawa do wykluczania osób z prac zespołu („Osoba z ADHD nie jest zapraszana na niektóre spo-

tkania, ponieważ według współpracowników bywa nieobliczalna i nigdy nie wiadomo co powie") lub lekceważącego traktowania ze strony przełożonych i osób współpracujących („lrytowanie się na osoby, które otwarcie mówią o swoich potrzebach wynikających z neuroróżnorodności (np. że potrzebują przerwy w spotkaniu, wyraźnej struktury”).

Z komentarzy osób wypełniających ankietę wynika, że przynależność do związków zawodowych, rzadko jest podawana jako oficjalny powód nierównego traktowania lub zwolnienia z pracy. Często jednak działalność związkowa jest niemile widziana i stanowi powód lub jeden z powodów nie przedłużenia współpracy z organizacją pozarządową.

- „Nie przedłużane są umowy wielu świetnym osobom, z którymi świetnie się pracuje. W niektórych przypadkach mam przypuszczenie, że osoby byłyby podejrzewane o przynależność związkową i dlatego nie przedłużono im umowy. Generalnie osoby pracownicze boją się ujawniać, że należą do związku zawodowego”.
- „Działalność w związkach zawodowych była publicznie krytykowana przez zarząd i podnoszona w trakcie spotkań zespołu lub ewaluacji pracowniczej jako coś niepożądanego. Zarząd czuł się «moralnie szantażowany» faktem posiadania w zespole osób należących do związków zawodowych lub określał osoby działające w związkach zawodowych jako te, które «spijają śmietankę». Uznawał także, że działalność związkowa w godzinach pracy (np. wręczenie komuś deklaracji członkowskiej) jest działaniem przeciwko zarządowi, wprowadzał atmosferę zastraszenia tak, że zespół spotykał się potajemnie poza biurem, a osoby bały się wychodzić otwarcie na lunch z osobą działającą w związkach i wymykały się pojedynczo po kryjomu”.

5.4 Molestowanie seksualne/przekroczenie granic cielesnych

Z przeprowadzonych badań wynika, że organizacje pozarządowe, z którymi związane były osoby uczestniczące są miejscami stosunkowo bezpiecznymi, w którym molestowanie seksualne zdarza się stosunkowo rzadko. Stosunkowo niewiele osób miało za sobą doświadczenie molestowania seksualnego w miejscu pracy (doświadczenia osobistego lub zdarzeń do-

tyczących innej osoby), mniej niż 10% doświadczyło: pogardliwego odnoszenia się do przedstawicielek/przedstawicieli jednej z płci (9,5%), opowiadania nieprzyzwoitych dowcipów albo natrętnego zagadywania (8,2%). Z molestowaniem częściej miały do czynienia osoby, które w ciągu ostatnich 10 lat pracowały lub współpracowały z organizacjami pozarządowymi, od 10 do 20% doświadczyło: pogardliwego odnoszenia się do przedstawicielek/przedstawicieli jednej z płci (19%), opowiadania nieprzyzwoitych dowcipów albo natrętnego zagadywania (17,6%) oraz obraźliwych uwag dotyczących ciała lub seksualności (11,7%). Ze względu na molestowanie seksualne, z pracy w trzecim sektorze zrezygnowało 12,9% osób. Ponad 70% osób stwierdziło, że w swojej obecnej pracy może w bezpieczny sposób mówić o molestowaniu seksualnym.

Stosunkowo niewielki odsetek osób, które mają doświadczenie molestowania w kontekście swojej pracy w trzecim sektorze, może wynikać ze specyfiki badanej grupy: jest ona sfeminizowana oraz reprezentuje organizacje, które działają w wąskim sektorze praw człowieka oraz edukacji, gdzie świadomość związana z molestowaniem seksualnym może być wyższa niż ogólnie w sektorze.

W pytaniu otwartym z prośbą o opisanie sytuacji przekroczenia granic cielesnych w środowisku pracy pojawiły opisy odnoszące się do szerokiego spektrum zachowań takich jak: „rubaszny dowcip”, niewybredne komentarze i aluzje, ciągłe kładzenie ręki na ramieniu, przytulanie, klepanie po plecach, uwagi dotyczące wielkości biustu, sprośne i niesmaczne żarty rzucane bez kontekstu, obmacywanie na imprezie integracyjnej, przesyłanie zdjęć/grafik/filmików wraz z nagimi ciałami osób z internetu, dużo „żartów”, że mężczyźni myślą tylko o seksie, tylko o to im chodzi, w innych sferach w ogóle nie myślą, że kobiety są bezradne i głupie, dużo podtekstów seksualnych, sytuacje, w których pod wpływem alkoholu szefowa znacznie zbliża się do swoich pracowników, „incydenty”, „niewinne” żarciki, głównie seksistowskie, opowiadanie o podbojach seksualnych, zaglądanie w dekolt, pokazywanie wulgarnych obrazków w telefonie, robienie aluzji seksualnych do młodych dziewczyn dopiero zaczynających pracę i stawianie ich w bardzo niekomfortowej sytuacji, całowanie w rękę, „obowiązkowe” przytulaski na powitanie.

Tyle samo osób (po 18) podało w ankiecie przykłady niewłaściwych zachowań o podtekście seksualnym ze strony **kolegów/koleżanek** z pracy

i szefów/szefowych lub członków/członkiń kadry zarządczej. W przypadku kolegów/koleżanek z pracy osoby, które wypełniły ankietę opisywały różne sytuacje – od wulgarnych żartów po natarczywe dotykanie i wysyłanie nie stosownych wiadomości do koleżanek z pracy.

- „Wulgarnie żarty dotyczące kobiet pomiędzy męską częścią zespołu, ale w obecności innych koleżanek”.
- „Jeden z pracowników włączył film pornograficzny na komputerze służbowym koleżanki – «dla żartu»”.
- „Jeden pracownik wypisywał do wielu zatrudnionych kobiet. Proponował spotkania mimo tego, że jest żonaty. Robił podtekstowe aluzje i potwierdzał, że robi to świadomie i specjalnie, gdy kobiety go z tym konfrontowały. Jednocześnie w miejscu pracy udawał, że nic takiego nie miało miejsca – nie rozmawiał z kobietami, do których pisał”.
- „Natarczywe dotykanie współpracowniczek przez jednego ze współpracowników, opowiadanie o swoich podbojach seksualnych w miejscu pracy, pogardliwe wypowiadanie się o kobietach”.
- „Byłem dotykany w «żartobliwy sposób» przez kolegę”.

W przypadku **szefów/szefowych** i osób z kadry zarządzającej były to również sytuacje takie jak: żarty i nie stosowne komentarze, propozycje spotkań poza pracą, ocieranie się podczas imprezy integracyjnej i obmacywania w pracy, po grooming i utrzymywanie kontaktów seksualnych z osobami związanymi z organizacją.

- „Osoba z senior managementu, na imprezie po wydarzeniu firmowym powiedziała do mnie «Ale bym poruchał», a jak zapytałam się czy to w moim kierunku, to odpowiedziała «Nie no, przecież my razem pracujemy»”.
- „Pisanie wiadomości, w których przełożony pytał o bieliznę jaką mam na sobie”.
- „Posiedzenie rady, w której jest wielu mężczyzn 50+, dużo «żartów» o podtekście seksualnym – wprowało to w duże zakłopotanie pracowniczki, nie było jednak przestrzeni na to, żeby mogły zaprotestować, a zarząd nie reagował”.
- „Szef zaproponował mi spotkanie na kawę, by bliżej się poznać, faworyzował mnie, co inne osoby skomentowały jako fakt «lubienia młodych

dziewczyn». Podczas imprez pracowniczych widziałam mężczyzn z mojego zespołu obserwujących inne dziewczyny; jeden ze starszych pracowników o wysokiej pozycji w zespole wszedł w relację z dużo młodszą od siebie, nową pracowniczką”.

- „Na imprezie integracyjnej szef organizacji stanął za podwładną i zaczął tańczyć, ocierając się o nią (dziewczyna myślała, że to jej chłopak, a nie szef), gdy się zorientowała, była zażenowana i wyszła”.
- „Jeden z dyrektorów przekracza czasami granice, kładzie rękę na kolanie, obejmuje, przysuwa się niestosownie blisko, wysyła wiadomości o wyglądzie koleżanek”.
- „Stwarzanie atmosfery, że kontakty seksualne mogą pomóc w stabilizacji pozycji w zespole”.
- „Członek zarządu miał romans z niepełnoletnią osobą, która uczestniczyła w programie”.

Rzadziej osoby pisały o przypadkach przekraczania granic przez osoby spoza organizacji: klientów/beneficjentów lub osoby z organizacji współpracujących.

- „Te sytuacje pojawiają się czasem ze strony beneficjentów fundacji, którymi są m.in. osoby z niepełnosprawnością intelektualną. Tego typu komentarze pojawiają się też w naszych social mediach, bo zajmujemy się edukacją seksualną, sytuacja gdy podczas wydarzenia ktoś z innych osób uczestniczących spoza zespołu przekraczał granicę”.
- „Jedyna sytuacja związana z przekroczeniem mojej granicy związanej z bezpieczeństwem seksualnym miała miejsce podczas dużego wydarzenia zewnętrznego, na którym organizowaliśmy event edukacyjny i jeden z prominentnych polskich sędziów pozwolił sobie na niewybredny, seksualny komentarz w kierunku moim i moich koleżanek z pracy. Nie zgłosiliśmy tego, byliśmy w szoku, a poza tym występuje tutaj tak duża przewaga władzy, że nie czułyśmy się na siłach zgłosić tej sytuacji”.

6.

Podsumowanie: wypalenie zawodowe jako problem strukturalny sektora pozarządowego



6.

Podsumowanie: wypalenie zawodowe jako problem strukturalny sektora pozarządowego

Przeprowadzone przez nas badanie potwierdziło strukturalny charakter wypalenia zawodowego z trzecim sektorze. 47% osób aktualnie pracujących w NGO stwierdziło, że w ich organizacji osoby zatrudnione czują się przytłoczone lub wypalone zawodowo z powodu **niestabilnych warunków zatrudnienia (np. braku ciągłego finansowania)**. 68% osób przyznało, że w ich organizacji osoby czują się przytłoczone lub wypalone zawodowo z powodu nadmiernej ilości pracy lub przeciążenia obowiązkami zawodowymi.



Mobbing, czy nierówności są przyczyną wypalenia, są też przyczyną depresji, załamań nerwowych, psychoz czasem. Odpada personel, bo ludzie widzą, że organizacja nie reaguje na niesprawiedliwości. Chociaż organizacje chcą się zmagać z niesprawiedliwością w świecie, na zewnątrz, w środku nie są spójne.

Wywiady pogłębione potwierdziły, że wypalenie jest związane ściśle z kulturą pracy w organizacjach. Doświadczana przez wiele osób w sektorze niestabilność zatrudnienia, w połączeniu z naruszeniami prawa pracy, a czasem również godności osobistej, wpływa na jakość życia osób zatrudnionych w NGO i kondycję sektora jako całości. Do wypalenia zawodowego przyczynia się brak wymiernych i trwałych efektów wykonywanej pracy. Sprzyja mu także brak mechanizmów przeciwdziałania wypaleniu i indywidualizowanie problemów osób zatrudnionych w trzecim sektorze.

W wywiadach pogłębionych wypalenie zawodowe opisywane było najczęściej jako wynikające bezpośrednio z dużej intensywności pracy, ponadprzeciętnego zaangażowania w działalność organizacji przez długi czas i braku granic stawianych pracy. Organizacja i kultura pracy odgrywają kluczową rolę w tworzeniu środowiska, które sprzyja lub przeciwdziała wypaleniu. Tak mówiła o tym jedna z naszych rozmówczyń: "Mam takie poczucie, głębokie przekonanie, że bardzo istotną rolę w tym zjawisku odgrywa kultura organizacyjna i sposób pracy. Osoby pracują od rana do nocy, w weekendy, ale czy dbają o to, żeby odpoczywać? Czy osoby z zarządu zwracają uwagę osobom z zespołu, czy dbają o osoby z zespołu też pod tym względem, żeby jakoś zachęcać do dostrzegania takiej potrzeby". Jako charakterystyczny dla organizacji pozarządowych, taki mechanizm eksploatacji entuzjazmu i zaangażowania osób w organizacjach pozarządowych opisywała inna nasza rozmówczyni: „Najbardziej chyba [za wypalenie odpowiedzialne jest] **eksploatowanie zaangażowania**, które jest bardzo intensywne. Zdarza się, że komuś nagle przestaje starczać sił fizycznie czy psychicznie i emocjonalnie. Często osoby są na samym początku pracy, bardzo gotowe do tego, żeby brać na siebie bardzo dużo. Więc na przykład wykorzystuje się to, że ktoś chce pracować po godzinach, robić różne rzeczy. I jak się pracowało na 200%, a nagle się pracuje na 90%, to wtedy często pracodawca mówi, że to jest jakiś spadek i że już się tak nie angażujesz jak wcześniej albo po prostu pracujesz gorzej. Tylko, że to nie jest de facto gorzej, tylko to jest dobra praca, ale ona jest już nie na takich sterydach". Podobną historię dzieliła się inna rozmówczyni: „W moim przypadku to polegało na bardzo intensywnej pracy przez bardzo długi czas, kilka lat, powiedzmy siedem do ośmiu. No i przebiegało to w takiej trajektorii właśnie dużej mobilizacji, intensywnej pracy, dużej efektywności i skuteczności. A potem zmęczenia i braku entuzjazmu do robienia przynajmniej części z tych rzeczy, które wcześniej robiłam”.

Ważnym czynnikiem sprzyjającym wypaleniu, jest obszar w jakim działają organizacje pozarządowe i rodzaj pracy, którą wykonują pracujące w nich osoby. W wielu przypadkach, wykonywana praca nie przynosi efektów na dużą skalę, może wydawać się nieefektywna, zarówno w kontekście indywidualnej satysfakcji jak i oczekiwanych zmian społecznych. Chodzi tu przede wszystkim o pracę w tych organizacjach, które działają w obszarze praw mniejszości, czy przeciwdziałania przemocy motywowanej płcią. Kwestie te mogą wymagać ciągłego zaangażowania, jednocześnie przynosząc relatywnie niewielkie rezultaty.



Po prostu tematyka, którą się zajmujesz [może przyczyniać się do wypalenia]. Zwłaszcza, jeżeli ktoś się zajmie tematyką typu przemoc seksualna, czy obecnie sytuacja na granicy, śmierć uchodźców, śmierć ludzi, ale też kwestiami klimatycznymi. To są bardzo zinternalizowane walki, to widać po ludziach, że po prostu bardzo w nie wchodzą, tak bez końca. A ponieważ sytuacja się często nie poprawia, czy nawet wręcz pogarsza, no to ludzie w naturalny, psychologiczny sposób, zamiast docenić to, że ta sytuacja się po prostu nie pogorszyła dzięki nim, i że to jest jakieś zwycięstwo, no to są sfrustrowani.

Niska skuteczność długotrwałych działań w organizacji, sprzyja w doświadczeniu jednostkowym do zniechęcenia i wypalenia, w planie ogólnym może z kolei prowadzić do podważenia sensu pracy w sektorze: "Trochę to jest jak przelewanie oceanu łyżeczką. W związku z tym, że sprawy, którymi się zajmujemy w organizacjach pozarządowych są zdecydowanie większe i głębsze niż siły jednego pokolenia osób zaangażowanych. Mam na myśli właśnie strategiczny, długoterminowy wpływ i widzenie tego wpływu, bo pokolenia aktywistów, działaczy, społecznicy, jak się przeciążają, wypalają, odpadają, odchodzą, zmieniają, a problemy, którym staramy się stawiać czoło i zapobiegać albo przeciwdziałać, są zdecydowanie bardziej trwałe, są też strukturalne".

Wypalenie, związane z szerszym kontekstem pracy w trudnych obszarach, wzmacniają patologie związane ze złym zarządzaniem, organizacją pracy i brak systemowych sposobów radzenia sobie organizacji z wypaleniem. Traktowanie wypalenia jako indywidualnego problemu, normalizacja dużej rotacji w organizacjach oraz brak zintegrowanego podejścia do kwestii wypalenia jako procesu związanego ze strukturą finansowania sektora i obecną w nim kulturą pracy, prowadzi do odpływu wartościowych osób z organizacji.



Pojęcie «wypalenie zawodowe», opowiada historię z perspektywy, że człowiek zniechęcił się sam. Ja wolę mówić o warunkach pracy [które do tego doprowadziły] (...) Wielokrotnie widziałam to, jak fantastyczne osoby, które dużym wysiłkiem zdobywały wiedzę,

kompetencje, budowały siatkę społeczną i po prostu odpadały po dwóch, trzech, czterech latach. Mam wrażenie, że to nie było poddawane refleksji, dlaczego to się dzieje, bo było to raczej indywidualizowane. Na przykład, że ta osoba, nie wiem, postanowiła zmienić swoje życie. I zamiast być tutaj kampanierką czy rzeczniczką, postanowiła zajmować się nagle kompletnie czymś innym. Ona się sama wypaliła i okej, to przyjmujemy nową osobę. I ta nowa osoba znów się wypaliła, ale jakoś to się nie łączy w jedną jakąś refleksję.

Zebrane dane wskazują, że w sektorze pozarządowym kwestie takie jak samopoczucie osób zatrudnionych i wysoki współczynnik wypalenia są ściśle związane ze sposobem funkcjonowania organizacji pozarządowych jako miejsca pracy. Wyniki przeprowadzonych badań wzmacniają wcześniejsze analizy aktywistyczne i badawcze dotyczące warunków pracy w organizacjach pozarządowych. Potwierdzają, że do najważniejszych, strukturalnych problemów sektora należą niedofinansowanie, czy też niepewne finansowanie oraz złe zarządzanie. Problemy te na poziomie indywidualnym przekładają się na brak stabilności zatrudnienia i częsty brak umów o pracę. Wpływają także na jakość pracy, w szczególności kształtują kulturę instytucjonalną, w której wykonywana praca nie podlega regułom, obowiązującym w innych miejscach pracy i stwarza możliwości nadużyć.

Przygotowany przez nas raport pogłębia i uszczegóławia niektóre kwestie związane z jakością pracy w NGO. Po pierwsze, wskazuje, że organizacje pozarządowe wciąż zbyt rzadko postrzegane są jako miejsca pracy. Liderki i liderzy, osoby zarządzające organizacjami często nie traktują poważnie tego aspektu działalności organizacji, skupiając się na misji, znaczeniu czy efektach prowadzonych działań. W konsekwencji praca w organizacjach jest niezorganizowana i nie podlega regulacjom. Prowadzi to do naruszeń i braku poczucia stabilności wśród osób zatrudnionych.

Po drugie, wyniki badań, które skupiły się na organizacjach pozarządowych, zajmujących się problematyką praw człowieka, wskazują na charakterystyczne dla niektórych liderów i liderek tego typu organizacji przekonanie o swoistym uodpornieniu na patologie związane z nierównym traktowaniem czy mobbingiem. Osoby te, które dla idei równości poświęciły swoje życie zawodowe i osobiste, mogą nie dopuszczać do siebie myśli o tym, że w ich organizacji może dochodzić do nieprawidłowości, lub że ich zachowanie może nie spełniać norm miejsca pracy.

Na poziomie szczegółowym, w odniesieniu do mobbingu, na uwagę zasługują dwie kwestie. Po pierwsze istniejąca w polskim prawie definicja mobbingu nie pokrywa się z doświadczeniami naruszeń, które mają miejsce w organizacjach pozarządowych. Ze względu na niestabilny charakter stosunku pracy (fakt, że większość osób pracujących w organizacjach nie ma podpisanej umowy o pracę), większość naruszeń noszących znamiona mobbingu nie kwalifikuje się jako sprawy podlegające przepisom prawa pracy. Po drugie, specyfika pracy w organizacjach pozarządowych może prowadzić do ignorowania lub bagatelizowania zachowań, które noszą znamiona mobbingu. Zawyżone wymagania, wywieranie presji na osoby zatrudnione, czy ciągła krytyka ich pracy wciąż często są usprawiedliwiane misją organizacji (na przykład sytuacjami wymagającymi ciągłej, długotrwałej pracy) lub charakterem osoby stojącej na czele organizacji (która jest „twarzą” jakiejś sprawy społecznej). Są to praktyki, które prowadzą do wypalenia osób zatrudnionych w sektorze i osłabienia go jako całości.

