

Jerzy Herberger

WARTOŚCI I INTERESY W DZIAŁALNOŚCI FUNDACJI NA RZECZ ZAPOBIEGANIA NARKOMANII MARATON

Fundacja na rzecz Zapobiegania Narkomanii Maraton (dalej nazywana Fundacją) rozpoczęła dwunasty rok działalności (zarejestrowana została 21 czerwca 1991 roku decyzją Wydziału Gospodarczego XVI Sądu Rejonowego dla m.st. Warszawy). Jest to okres wystarczająco długi, aby z różnych perspektyw próbować oceniać jej działalność – w niniejszym opracowaniu będzie to perspektywa udziału we wdrażaniu idei społeczeństwa obywatelskiego.

Fundacja jest organizacją *non-profit*, spełniającą typowe kryteria przynależności do tzw. trzeciego sektora, m.in.: posiadanie infrastruktury umożliwiającej przepływ informacji, artykulację interesów i ich reprezentację, świadomość udziału w działaniach podnoszących jakość życia ludzkiego i społeczeństwa jako całości, niezależność od struktur państwowych i samorządowych (Gliński, Lewenstein, Siciński 2002, 314). Przez *społeczeństwo obywatelskie* rozumiem na użytek tego opracowania „typ kultury politycznej dnia codziennego zorientowany na współdziałanie, poszukiwanie konsensusu, a także na działania niezależne od państwa, od organów władzy” (Siciński 2002, 242). Koncepcja społeczeństwa obywatelskiego zakłada „szerokie uczestnictwo ludzi w wielu najważniejszych typach aktywności”, osadzone w poziomej organizacji, otwartości i partycypacji tegoż społeczeństwa (tamże, 242).

To, czy Fundacja spełnia (i w jakim stopniu) powyższe kryteria, rozstrzygnięte będzie nie arbitralnie, lecz w kategoriach empirycznych. Odwołanie się do wyników badań poprzedzone będzie wprowadzeniem w obszar działania Fundacji i krótkim rysem historycznym.

Fundacja została ustanowiona potwierdzoną notarialnie wolą fundatorów 6 grudnia 1990 r. i wpisana do rejestru sądowego 21 czerwca 1991 r. Działalnością jej kieruje trzyosobowy Zarząd. Funkcję prezesa sprawuje od 1991 roku Janusz Zimak (obecnie Przewodniczący Zarządu Głównego TRiPDU „Powrót z U”, członek Krajowej Rady ds. Zapobiegania Narkomanii przy Ministrze Zdrowia).

Cele Fundacji zgodnie z zapisem statutowym stanowią m.in.:

- działalność edukacyjna w środowiskach zagrożonych patologią społeczną,
- upowszechnianie wiedzy i osiągnięć praktycznych w zakresie walki z patologiami społecznymi,
- działalność zwiększająca świadomość negatywnego wpływu zdrowotnego i społecznego środków zmieniających świadomość,
- gromadzenie środków finansowych i materialnych na rzecz zapobiegania patologiom społecznym,
- podnoszenie i doskonalenie kwalifikacji profilaktyków i edukatorów.

Cele te realizowane są m.in. poprzez:

- tworzenie miejsc pracy dla osób uzależnionych,
- pomoc socjalną tym osobom i ich rodzinom,
- prowadzenie wyspecjalizowanych placówek pomocy selektywnej i całonocnej, dziennej i całodobowej.

Środki na realizację tych celów pochodzą z dotacji, dochodów własnych z działalności gospodarczej, darowizn, zapisów itp.

Tak więc wyjściowy i podstawowy obszar działania Fundacji stanowi dziedzina patologii społecznej, zwłaszcza narkomanii. W funkcjonowaniu tak instytucjonalnym, jak i nieformalnym wyróżnić można pewne etapy dające się opisać w kategoriach socjologii i psychologii społecznej.

Powstanie Fundacji było konsekwencją wcześniej podejmowanych działań. W 1984 r. doszło do precedensowego (nie tylko w wymiarze lokalnym) zorganizowania się grupy rodziców narkomanów. Był to efekt bezradności – reakcja na bierność i niewydolność struktur państwowych bagatelizujących to zjawisko, skłonnych wyłącznie do działań represyjnych. Aktywność tej grupy uznać należy za wczesny przejaw organizowania się społecznego, jeżeli zaś wziąć pod uwagę realia ustrojowe – jawi się wręcz jako akt odwagi obywatelskiej.

Mimo braku formalnych instrumentów wywierania wpływu na struktury państwowe presja i naciski ze strony zainteresowanych doprowadziły do zrealizowania kilku znaczących celów, takich jak werbalizacja problemu narkomanii w kręgach decydentów, instytucjonalizacja problemu (doprowadzenie do powstania specjalistycznej Poradni ds. Narkomanii w strukturach ZOZ, zatrudnienie psychologa), zapewnienie warunków działania (uzyskanie lokalu użyczonego przez ówczesne władze miasta).

Charakteryzując działanie tej grupy, można mówić „o inicjatywie społecznej zaakceptowanej przez system”, gdyż „miała silne zakotwiczenie i intensywne relacje z instytucjami państwowymi, jednocześnie będąc wobec

nich czymś absolutnie innym i nowym” (Siellawa-Kolbowska 2002, 84). „Zakotwiczenie” to wyrażało się w faktycznym dostrzeżeniu problemu narkomanii przez osoby prominentne politycznie i umiejętnym wykorzystaniu ich możliwości i zaangażowania, często wbrew oficjalnemu stanowisku władz odgórnych. Pod tym względem Głogów stanowił wyjątek w skali kraju.

Działania opisywanej grupy spełniały kryteria tzw. wspólnoty potrzeb:

- bezpośrednie kontakty osobiste między członkami,
- powstanie ze spontanicznej potrzeby członków, nie zaś z woli innej organizacji,
- zgodność członków co do celów podejmowanych działań wraz z dobrowolnym zaangażowaniem,
- rozpoczęcie działania z pozycji bezsilności,
- zaspokajanie potrzeby przynależności, identyfikacji z innymi, jako podstawa aktywności (tamże, 84).

Terminami adekwatnymi do opisu tego okresu wydają się również określenia: *grupa adaptacyjna* (Boczoń, Toczyska 1991) oraz *grupa wsparcia* (Dobrzańska-Socha 1993). Cechy takich grup opisane w literaturze również znalazły tu odzwierciedlenie: dobrowolność udziału (z pewnymi elementami prozelityzmu – J.H.), równorzędność profesjonalistów i wolontariuszy, partnerstwo, wypracowanie własnych reguł działania (Załużska, 1998b).

Wraz z rozrostem ilościowym i organizacyjnym, po okresie kilku lat aktywności, zaczęły ujawniać się pewne uzasadnione socjologicznie prawidłowości o charakterze wewnętrznych sprzeczności:

- między dążeniami wspólnotowymi (*die Gemeinschaft*) i stowarzyszeniowymi (*die Gessellschaft*) w rozumieniu A. Sicińskiego (2002, 243);
- między autarkicznością (pomoc i wsparcie wzajemne, „ksobność”) i otwartością (konieczność „ujawnienia się” stymulowana związkami z instytucjami społecznymi, „prosocjalność”);
- między dążeniem do wspólnotowości potrzeb i interesów a wspólnotowością wartości;
- między opowiedzeniem się za interesem wzajemnym i publicznym;
- między współdziałaniem społecznym a partnerstwem społecznym;
- między „wartościami własnymi” a „wartościami wspólnymi” (Supińska 1991).

Racjonalne, nie zaś rozłamowe rozstrzygnięcie tych sprzeczności doprowadziło do wyspecjalizowania i podziału zadań typowego dla tzw. fazy ożywienia (Załużska 1998a), w następstwie którego zadania wspólnotowe przejął powstały w 1988 roku Oddział Wojewódzki TRiPDU „Powrót z U”, a zada-

nia stowarzyszeniowo-publiczne Fundacja na rzecz Zapobiegania Narkomanii Maraton.

Lata 1989 i 1990 to okres prac przystosowawczych i debat wewnątrzorganizacyjnych co do oblicza i statusu prawnego przyszłej organizacji (nawiązano m.in. współpracę z Fundacją im. Engelmeiera, której przedstawiciele gościli w Głogowie, dzieląc się doświadczeniami).

Lata 1991–1995 to okres krzepnięcia organizacyjnego i podjęcia szeregu śmiałych inicjatyw obywatelskich i na rzecz społeczeństwa obywatelskiego. Jestem zdania, że poniższe treści egzemplifikują fakt, że inicjatywy tego okresu spełniały już dojrzałe kryteria właściwego funkcjonowania organizacji pozarządowej, takie jak:

- zaspokajanie potrzeb indywidualnych i społecznych w atmosferze życzliwości i solidarności,
- przyjęcie czynnej postawy obywatelskiej w zakresie spraw tzw. ludzkich i lokalnych,
- propagowanie pluralizmu i różnorodności życia społecznego,
- tworzenie sektora alternatywnego wobec rządowego,
- elastyczność w zaspokajaniu potrzeb społecznych,
- tworzenie mechanizmów współdziałania społecznego w podejmowaniu decyzji dotyczących problemów społecznych,
- poczucie niezależności i podmiotowości (Toczyski 1998, 15).

Z wielu realizowanych w tym okresie zadań wymienię te, których „obywatelskość” była intencjonalna (tzn. miały za cel m.in. zintegrowanie szerokich grup społecznych w obszarze działania Fundacji, propagowanie wzorca samoorganizacji społecznej, tzw. poziomą organizację struktur działania):

- od roku 1991: prowadzenie szeregu szkoleń i warsztatów dla grup samopomocowych i profesjonalnych (rodzice, nauczyciele, służba zdrowia, kuratorzy sądowi, pracownicy MOPS, policja) w celu kształcenia tzw. kompetencji społecznych;
- od roku 1991: organizowanie konferencji o zasięgu ogólnopolskim (m.in. Ogólnopolska Konferencja z okazji Światowego Dnia AIDS), jak i międzynarodowym (m.in. VII Europejski Kongres Społeczności Terapeutycznych);
- w roku 1992: powołanie Rady Programowej ds. Zagrożeń Społecznych w Głogowie (z udziałem przedstawicieli Urzędu Miasta, prokuratury i sądownictwa, służby zdrowia, policji, opieki społecznej);
- od roku 1993: opracowanie i wdrażanie zaakceptowanego przez Ministerstwo Zdrowia programu profilaktyczno-edukacyjnego „Mówię Nie”, którego celem – obok oddziaływań na uczniów – było systematyczne szkole-

nie grup pedagogów i nauczycieli pod kątem umiejętności wychowawczych „edukatora-demokraty”;

– w roku 1993: opracowanie i wdrażanie Głogowskiego Programu Zapobiegania AIDS w oparciu o struktury wcześniej wymienionej Rady Programowej.

Działania te miały charakter głównie tzw. programów-zadań. Ich wprowadzanie w przestrzeń społeczną stymulowane było *expressis verbis* dążeniem do zintegrowania środowisk lokalnych wokół określonych celów merytorycznych, organizacyjnych i edukacyjnych. Podjęto też współpracę na rzecz pozyskiwania zasobów (nie tylko finansowych) z Fundacją im. S. Batorego, Polską Fundacją Dzieci i Młodzieży, Fundacją ETOH, Laboratorium Psychoedukacji, Ministerstwem Zdrowia, Ministerstwem Edukacji Narodowej, UNDO, które oferowały szkolenia, a także środki grantowe.

Rok 1995 otwiera kolejny rozdział działalności Fundacji opartej na udoskonalonych zasadach strukturalno-organizacyjnych, z poszerzoną bazą lokalową. Zasady te zakładały większą profesjonalizację pracy, a także ściślejszą koncentrację na konkretnych grupach odbiorców problemowych: młodzieży po inicjacji narkotycznej, osobach bezdomnych, byłych narkomanach w okresie postrehabilitacyjnym, ofiarach przemocy, też liderach promocji zdrowia.

Opierając się na strukturach Centrum Pomocy Młodzieży Kontakt, w latach 1995–1999 realizowano następujące programy stałe:

- Młodzieżowy Ośrodek Wczesnej Terapii Uzależnień,
- Studium Profilaktyki Narkomanii i AIDS,
- Grupy Młodzieżowe,
- Zdrowotna Edukacja Rówieśnicza Młodzieży,
- Punkt Konsultacyjny dla Kobiet – Ofiar Przemocy „Anna”.

Na zlecenie Krajowego Biura ds. Narkomanii Fundacja rozpoczęła też realizację programów: Dom Hostelowo-Terapeutyczny Przystań oraz Program Mieszkań Readaptacyjnych dla Neofitów.

Z działań ogólnopolskich podejmowanych przez Fundację w tym okresie wymienić można: współorganizację festiwalu „Fama” w Świnoujściu, organizowanie Festynów Promocji Zdrowia w Rogoźnie, znaczący udział w akcjach „Zażywasz – przegrywasz”, „Narkotyki – nie biorę” pod protektoratem m.in. B. Labudy z Kancelarii Prezydenta RP.

Specyfikę tego okresu scharakteryzować można zmianami:

– organizacyjnymi (stałe lokum wypełniające standardy terapeutyczne, nowe grupy odbiorców),

- ilościowymi (zatrudnienie w ramach umów zlecenia licznych rzesz wykonawców zadań, ok. 120 osób),
- merytorycznymi (działania profesjonalne jako wiodące, wolontarne – jako wspomagające).

Oczywiste jest, że tego typu zmiany wywarły wpływ na podniesienie jakości usług i usprawnienie organizacyjne, aczkolwiek pojawiły się też nowe, nie zawsze korzystne zjawiska. Nie stanowiły one bynajmniej fenomenu jednostronnego, jak stwierdza Z. Woźniak (2002, 16): „profesjonalizacja [. . .] oznacza specjalizację, formalizowanie działalności i biurokratyzację oraz pojawienie się problemów związanych z wynagrodzeniem”.

Kolejny etap aktywności Fundacji to lata od 1999 roku. Wyodrębnienie tej cezurę czasowej uprawnione jest zaistnieniem konkretnych przesłanek w ramach organizacji i w jej otoczeniu:

- otrzymanie nowego, nowoczesnego lokum,
- wzrastające wymogi kontraktacji usług (tzn. zakupy zadań w miejsce konkursów ofert),
- trudności recesyjno-budżetowe, a w efekcie redukcje dotacji,
- powstanie konkurencyjnych organizacji pozarządowych w przestrzeni lokalnej,
- powołanie przez Krajowe Biuro ds. Narkomanii tzw. Centrów Kompetencyjnych, koordynujących działalność innych podmiotów o podobnym profilu (Centrum Pomocy Młodzieży Kontakt uzyskało status centrum kompetencyjnego w obszarze profilaktyki – koncepcja funkcjonowania tej placówki została opisana w publikacji autorstwa J. Zimaka, M. Fudali i J. Herbergera [1999]).

Konsekwencjami tych zmian były m.in. zmiany kadrowe (zmniejszenie liczby realizatorów przy postępującej profesjonalizacji i komasacji zadań wykonawców), zmiany zasad funkcjonowania poszczególnych segmentów organizacji (przyrost uprawnień kierowniczych), zmiany w relacjach wewnętrznych (przyjęcie zasady „stażowania” wolontariuszy).

Wraz z postępującą kontraktacją usług Fundacja dokonywała niezbędnych przekształceń organizacyjnych. W latach ostatnich powstały m.in.: Niepubliczny ZOZ MOWT Maraton (na bazie C.K. Maraton, w związku z kontraktacją usług przez Kasy Chorych), Ośrodek Szkoleniowy Maraton, a także warszawskie agendy: Poradnia Profilaktyki Społecznej Maraton i Poradnia Profilaktyki Środowiskowej Studio Maraton-2. Obecnie w porozumieniu ze Starostwem Powiatowym i PCPR w Głogowie organizowany jest Ośrodek Interwencji Kryzysowej w oparciu o bazę lokalową i potencjał kadrowy Fundacji.

Działania Fundacji w omawianym okresie wyrażają się w realizacji programów adresowanych do konkretnych grup odbiorców: uczniów gimnazjum, pracowników MOPS, kuratorów sądowych i nauczycieli wychowawców (ze środków grantowych Urzędu Miasta i Krajowego Biura ds. AIDS).

Opisywane dotychczas etapy funkcjonowania Fundacji mieszczą się w ramach faz opisanych przez Z. Wejcmiana (1995) – powstawania organizacji i tzw. kontroli. W logice funkcjonowania grup mieszczą się też fazy konfliktu i kryzysu. W historii Fundacji miały miejsce epizody typowe dla tych faz. Najpoważniejszy konflikt zaowocował opuszczeniem Fundacji przez grupę osób, które założyły odrębną organizację o nieco odmiennym profilu. Kryzysowość i typowe dla niej reakcje dotyczą okresowo osoby zatrudniane etatowo w związku z rytmem recesji, dotacji i innych zjawisk w przestrzeni społecznej. Wypracowane i stosowane w gronie działaczy „psychoterapeutyczno-społecznościowe” techniki komunikacji wewnątrzgrupowej zapobiegają eskalacji tych zjawisk.

Przystępując do badań empirycznych, założyłem, że percepcja zaangażowania Fundacji w działalność proobywatelską może się różnić w zależności od etapu – okresu współpracy. Analogicznie do opisanych etapów podzieliłem respondentów na następujące podgrupy:

- osoby zaangażowane w działalność w sposób ciągły, „od zarania” Fundacji (jest ich dziesięć; podgrupa ta oznaczona jest w tabelach jako „do 2003 roku”);
- osoby biorące udział w pracach okresu prekursorskiego, obecnie aktywności TRiPDU „Powrót z U”, zorientowani w problemach Fundacji z pozycji zewnętrznych obserwatorów (dwanaście osób; grupa oznaczona jako „do 1991 roku”);
- osoby aktywne w latach 1992–1995 (dziesięcioro respondentów; hasło: „1992–1995”);
- realizatorzy umów zleceń i wolontariusze z lat 1995–1999, w tzw. „starym centrum”, czyli w ramach CPM „Kontakt” (22 osoby);
- pracownicy zakontraktowani po 1999 roku w ramach profesjonalizacji działalności (osiem osób; grupa „2000 i nast.”).

Łącznie stanowią oni grupę badawczą w liczbie 62 respondentów – są to ci, którzy odpowiedzieli kompletnie na piętnaście pytań ankiety (część pytań i odpowiedzi wyłączałem z analizy jako drugorzędne).

Główne problemy – pytania, na które zamierzałem odpowiedzieć drogą sondażowo-ankietową, można ująć następująco:

- Jak Fundacja postrzegana jest z perspektywy wewnętrznej, tj. przez osoby zaangażowane w jej działalność?

– Jak działacze Fundacji oceniają główne parametry struktury i funkcji organizacji w kontekście „obywatelskości”?

– Jak działacze Fundacji postrzegają zewnętrzne uwarunkowania i okoliczności sprzyjające lub utrudniające działania proobywatelskie?

– Jak postrzegana jest intensywność i jakość relacji Fundacji z innymi podmiotami życia społecznego?

– Które funkcje NGO wypełnia Fundacja w społeczeństwie obywatelskim?

Punkt wyjścia analizy stanowi oszacowanie stopnia zaangażowania Fundacji w realizację idei społeczeństwa obywatelskiego w percepcji respondentów.

Tabela 1

Fundacja Maraton jako czynnik obywatelskości

Ocena	Respondenci						
	ogółem	%	do 1991	1992–1995	1996–1999	2000 i nast.	do 2003
Zdecydowanie tak	18	29,0	—	6	5	2	5
Raczej tak	22	35,5	1	3	10	4	4
Trudno określić	8	12,9	1	1	2	—	1
Raczej nie	10	16,1	5	—	3	2	—
Zdecydowanie nie	4	6,5	2	—	2	—	—
Razem	62	100,0	12	10	22	8	10

Interpretując uzyskane wyniki, należy uczynić zastrzeżenie, iż Fundacja Maraton oceniana jest tu ze specyficznej perspektywy, stąd też szacunki w kategoriach „nieobywatelskości” nie dyskwalifikują jej działalności w każdym zakresie, oznaczają raczej indyferentyzm percepcji respondenta. Tym niemniej działania podjęte przez Fundację uznawane są za umiarkowane (22 osoby, 35,5%) lub zdecydowanie (18 osób, 29%) proobywatelskie znacznie częściej niż neutralne w tym zakresie.

Dostrzec można jednak wyraźnie pewne prawidłowości we fluktuacji ocen. Osoby związane z działalnością w okresie prekursorskim (do 1991 roku) najczęściej formułują opinie wskazujące na percepcję w innych kategoriach („trudno określić”: 4 z 12 osób, tj. 33,3%; „raczej nie” i „zdecydowanie nie” łącznie: 7 z 12 osób, tj. 58,8%). Jest to o tyle zaskakujące, że *de facto* działania w tym okresie stanowiły wyjątkowy przykład postaw proobywatelskich; wskazuje zarazem, że wobec koncentracji na innych celach, określonych uprzednio mianem „wspólnotowych”, działaczom nie towarzyszyła

świadomość szczególności działania w zakresie obywatelskim. O ile sposoby działania wyraźnie sprzyjały rozbijaniu monopolu państwowego w zakresie diagnozy społecznej problemu narkomanii, o tyle cele działania były faktycznie inne.

Lata 1992–1995 to okres spontanicznych i entuzjastycznych, a zarazem planowanych działań w przestrzeni lokalnej. Ich celem było m.in. zintegrowanie zróżnicowanych podmiotów (sektor państwowy – zapraszanie przedstawicieli Ministerstwa Zdrowia, sektor samorządowy – uściślenie współpracy z agendami samorządu lokalnego, sektor pozarządowy – kontakty z warszawską S.O.S.), czego wyrazem było powołanie pod auspicjami Fundacji Rady Programowej, a następnie wdrażanie Głogowskiego Programu Zapobiegania AIDS.

Z dziesięciu osób reprezentujących „od wewnątrz” grono zaangażowanych w działania Fundacji w tym okresie większość (9 osób, 90%) postrzega tę działalność jako dobrze służącą idei obywatelskości. Najbardziej zróżnicowane oceny ujawniają się u osób aktywnych w okresie lat 1996–1999. Najczęstsza frekwencyjnie ocena to umiarkowane zadeklarowanie zaangażowania obywatelskiego. Był to okres intensywnej pracy programowej i „walki” o granty ogólnopolskie, a także postępującej profesjonalizacji działań Fundacji. W relacji do merytorycznego zaangażowania był to z kolei okres pracy „wgląd” raczej, niż „wszerz”.

Podobne proporcje ocen ujawniają się w stosunku do okresu po 2000 roku. Osoby zaangażowane w pracę Fundacji w sposób ciągły dysponują wiedzą niefragmentaryczną, choć fakt zaangażowania może być nie bez wpływu na ich percepcję. Osoby te postrzegają Fundację i jej działania jako obywatelskie w stopniu znacznym lub umiarkowanym. Argumentacja respondentów potwierdza tę interpretację. Prezentując w pewnym uogólnieniu odpowiedzi na pytanie otwarte, dostrzegamy wspólne tendencje: osoby, które postrzegają Fundację jako niezaangażowaną obywatelsko, wskazują głównie na cele samopomocowe jako najistotniejsze (zwłaszcza działacze pierwszego okresu) lub na konieczność profesjonalizacji pomocy jako najważniejsze zadanie (zaangażowani po 1995 roku).

Proobywatelskość postrzegana jest jako „cel sam w sobie” przez działaczy i pracowników lat 1992–1995 oraz przez współpracowników stałych, natomiast osoby angażowane w latach 1996–2003 uważają ją za efekt wtórny rzetelnych działań przygotowujących i realizatorskich.

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło oceny dwunastu czynników charakteryzujących każdą organizację pozarządową, wskazujących na wymiary ważne dla pozostawania w społeczności lokalnej i dla jakości tej relacji.

Tabela 2

Ocena parametrów funkcjonowania Fundacji Maraton

Kategorie	\bar{X} ocen					
	ogółem \bar{X}	do 1991	1992– 1995	1996– 1999	2000 i nast.	do 2003
Przejrzystość finansowa	0,13	0,00	0,10	– 0,18	0,63	0,60
Wielość źródeł finansowania	0,02	– 0,66	0,00	0,23	0,00	0,20
Wdrażanie idei pomocniczości	0,53	0,50	0,60	0,45	0,50	0,70
Neutralność polityczna	0,08	– 0,33	0,00	– 0,09	0,50	0,70
Spójna tożsamość	0,50	1,00	0,20	0,09	1,00	0,70
„Robienie swego”	0,55	1,00	0,80	0,36	0,50	0,60
Marka firmy (autorytet społeczny)	0,32	– 0,42	0,00	0,45	0,50	0,60
Poparcie społeczne	0,37	– 0,08	0,80	0,51	0,50	0,00
Poziom kontraktowanych usług	0,35	– 0,42	0,40	0,36	0,63	0,60
Jasność artykulacji celów	0,71	1,00	0,80	0,59	0,63	0,60
Właściwy styl zarządzania	0,45	1,00	1,00	0,09	0,25	0,20
Dobre kontakty społeczne	0,45	0,00	0,80	0,54	0,38	0,50

Kategorie ocen:

Wartości dodatnie – stopień wysoki.

0 – stopień umiarkowany.

Wartości ujemne – stopień niski.

Uwaga: średnia ogólna nie pokrywa się ze „średnimi średnich” ze względu na nierówności liczebności w podgrupach; obliczana jest łącznie dla $N = 62$.

W uogólnionych ocenach odnoszących się do pełnego okresu działalności Fundacji najwyżej usytuowały się w opiniach respondentów:

- jasność artykulacji celów ($X = 0,71$),
- koncentracja na pracy organicznej niezależnie od okoliczności, tzn. „robienie swojego” ($X = 0,55$),
- wdrażanie idei pomocniczości ($X = 0,53$),
- spójna tożsamość ($X = 0,50$),
- właściwe zarządzanie i jakość kontaktów społecznych ($X = 0,45$).

W pierwszym z omawianych okresów maksymalnie wysoko oceniono tożsamość, koncentrację na realizacji celów, styl zarządzania i jasność artykulacji celów ($X = 1,00$), podobnie w latach 1995–1999, z tym że nastąpił przyrost pozytywnych ocen poparcia społecznego i dobrych kontaktów społecznych. Jest to trafne odzwierciedlenie specyfiki zaangażowania w problemy lokalne.

Znaczący przyrost zatrudnienia wolontariuszy i zleceniobiorców w latach 1996–1999 w efekcie realizacji nowych programów zaowocować miał w sposób naturalny zróżnicowaniem w zakresie postaw i poglądów uczestników (w roku 1997 Fundacja zatrudniała 96 osób w ramach umów-zleceń). Znalazło to odzwierciedlenie w specyfice opinii wyrażanych na użytek badań. Oceny ogólne są mniej skrajne pod względem nasilenia, właśnie wskutek częstszej polaryzacji opinii jednostkowych. Najwyżej oceniono w tym okresie poparcie społeczne i dobre kontakty (obie $\bar{X} = 0,54$), a zwłaszcza jasność celów ($\bar{X} = 0,59$). Znacząco wzrosła percepcja tzw. marki firmy ($\bar{X} = 0,45$).

Od roku 2000 Fundacja pracuje w mniejszym zespole o bardziej profesjonalnym charakterze, realizującym głównie usługi kontraktowane. Zaanżażowani w tym okresie postrzegają Fundację w kategoriach pozytywnych (tożsamość [$\bar{X} = 1,00$], wdrażanie idei pomocniczości [$\bar{X} = 0,53$], neutralność polityczna [$\bar{X} = 0,50$], przejrzysta polityka finansowa [$\bar{X} = 0,63$]).

Dynamika zmian w poszczególnych czynnikach trafnie odzwierciedla losy Fundacji, choć niektóre z nich znajdują prozaiczne wytłumaczenie (np. powód zmian w przejrzystości finansowej upatrywać należy po prostu w zatrudnieniu profesjonalnej księgowej, a oceny sprzed tego momentu nie świadczą o błędach w tym zakresie, ale o rodzaju współpracy). Zmiany w ilości źródeł finansowania to pochodne szerszej sytuacji ekonomicznej: możliwość działalności gospodarczej czy też dostępu do grantów i subwencji.

Interesujący wynik dotyczy neutralności politycznej, do której Zarząd Fundacji konsekwentnie dążył i dąży: stali pracownicy postrzegają ją jako realizowaną częściej ($\bar{X} = 0,70$) niż osoby o bardziej fragmentarycznej świadomości.

Powyższe oceny dotyczyły Fundacji „od wewnątrz” – od strony spełnienia warunków, które powinna spełniać organizacja pozarządowa funkcjonując w przestrzeni obywatelskiej. Nasuwa się pytanie o postrzeganie zewnętrznych wobec organizacji uwarunkowań i zdarzeń oraz ich wpływu na zachowania się organizacyjne badanego podmiotu życia publicznego.

Stosunek aktywistów Fundacji do norm, regulacji, a także obyczajów panujących w relacjach „władze – organizacja”, aczkolwiek zmienny w swej dynamice, jest raczej krytyczny. Wskazują na to oceny ze znakiem (–), powiązane kierunkowo z utrudnieniami. Na poziomie ogólnym najmniej zastrzeżeń wzbudzają zasady finansowania Fundacji: przekazywania środków publicznych ($\bar{X} = 0,32$) i tzw. grantowanie ($\bar{X} = 0,20$). Ocena ta zapewne wiąże się z częstością otrzymywania środków, wygrywania konkursów i przetargów ogłaszanych przez Ministra Zdrowia, MENiS, Fundację Batorego, FDiM czy władze samorządowe, *eo ipso* z jakością ofert. W konsekwencji

Tabela 3

Ocena zewnętrznych uwarunkowań aktywności Fundacji

Uwarunkowania	\bar{X} ocen					
	ogółem	do 1991	1992–1995	1996–1999	2000 i nast.	do 2003
Zasady przekazywania środków publicznych	0,32	0,50	0,20	0,71	0,13	0,20
Rodzaj zachęt podatkowych	-0,16	0,00	0,20	-0,23	-0,37	-0,40
Zasady przyznawania grantów	0,22	0,00	0,00	0,41	0,25	0,30
Stosunek władz do Fundacji	0,19	0,33	0,80	0,00	-0,13	0,10
Stosunek władz do subsydiarności	0,08	-0,83	-0,20	0,54	0,38	0,20
Klientyzm (uzależnienie od decydentów)	-0,06	0,40	0,00	-0,14	-0,62	-0,20
Paternalizm władz	-0,16	0,00	-0,20	-0,09	-0,13	-0,50
Mechanizmy udziału w decyzjach	-0,02	-0,58	0,60	0,18	-0,37	-0,40

Wartości ujemne: wpływ utrudniający.

Wartości dodatnie: wpływ ułatwiający.

też stosunek władz do Fundacji, bez rozstrzygnięcia ich usytuowania, jest oceniany jako względnie pozytywny ($\bar{X} = 0,19$). Stosunek władz do subsydiarności ($\bar{X} = 0,08$), mechanizmy udziału w podejmowaniu decyzji ($\bar{X} = -0,02$) oraz zjawisko tzw. klientyzmu ($\bar{X} = -0,06$) oceniane są jako względnie neutralne (oceny bliskie zeru) w tym rozumieniu, że nie wywierają wpływu utrudniającego (co nie oznacza niedoskonałości w tych zakresach). Jako utrudniające, choć również nie w znacznym stopniu, uznano: paternalizm władz oraz obowiązujący rodzaj zachęt podatkowych ($\bar{X} = -0,16$). Wobec faktu, że wymienione w tabeli zjawiska są kryterialnie uznawane za niekorzystne, sądzić można, że Fundacja wypracowała mechanizmy neutralizowania wynikających z ich oddziaływania utrudnień.

Zasady przyznawania środków publicznych najwyżej ocenione zostały w odniesieniu do lat 1996–1999 ($\bar{X} = 0,71$, był to okres budżetowo korzystny dla NGO) oraz okresu do 1991 roku ($\bar{X} = 0,50$; paradoksalny efekt „nakazowości” systemu rozdziału środków). Oczywiście system grantowania oceniono również najwyżej w okresie szczególnej beneficjencji (lata 1996–1999; $\bar{X} = 0,41$). Podobnie – klientyzm uznano w tym okresie (jako jedynym) za korzystny ($\bar{X} = 0,40$).

Stosunek władz najwyżej oceniono w odniesieniu do okresu szczególnie nasilonych kontaktów z władzami różnych szczebli (lata 1991–1995;

$\bar{X} = 0,80$), podobnie mechanizmy udziału w decyzjach (sądzić można, że respondentom chodziło nie tyle o mechanizmy, co o udział: $\bar{X} = 0,60$).

Ocena stosunku władz do idei subsydiarności, globalnie umiarkowana ($\bar{X} = 0,08$), zmieniła się na korzyść w okresie lat 1996–1999 (tutaj: $\bar{X} = 0,54$); obecnie szacowana jest w mniejszym nasileniu pozytywnym ($\bar{X} = 0,38$), zaś według „stałych” działaczy uznać ją można za realizowaną mało zadowalająco ($\bar{X} = 0,20$).

Percepcja reguł zachowań się innych podmiotów społecznych i instytucji wpływa na intensywność i jakość relacji z nimi. Konsekwencją są przekonania o stosunku instytucji zewnętrznych do organizacji własnej. Typologie takich relacji badał m.in. J. Boczoń (1998). W niniejszym opracowaniu skoncentruję się na częstości kontaktów oraz ich postrzeganiem zabarwieniem emocjonalnym.

Tabela 4

Częstość kontaktowania się Fundacji z innymi podmiotami życia społecznego

Podmioty społeczne	Kontakty					
	ogółem	do 1991	1992–1995	1996–1999	2000 i nast.	do 2003
Władze państwowe, ministerstwa	0,27	– 0,83	0,40	0,59	0,38	0,70
Władze wojewódzkie, Urząd Marszałkowski	0,00	– 0,91	– 0,10	0,18	0,50	0,40
Władze powiatowe, starostwo	– 0,09	—	—	– 0,63	0,38	0,50
Władze miejskie, prezydent	0,53	0,67	0,70	0,59	0,37	0,20
Władze gminne, wójtowie	– 0,27	– 1,00	– 0,50	0,00	– 0,25	0,20
Biznes, podmioty gospodarcze	– 0,08	– 1,00	– 0,20	0,36	0,25	0,00
Kościoły, organizacje wyznaniowe	0,16	0,08	0,40	– 0,09	0,38	0,40
Organizacje pozarządowe	0,22	– 1,00	0,60	0,31	0,87	0,60
Środki masowego przekazu	0,67	1,00	0,90	0,68	0,50	0,20
Wyspecjalizowane instytucje pomocy, PCPR, MOPS	0,37	– 0,42	0,20	0,54	0,88	0,70
Służba zdrowia	0,52	0,33	0,50	0,54	0,63	0,50
Sądownictwo, prokuratora	0,45	0,92	0,80	0,23	0,00	0,40
Policja	0,30	1,00	0,70	0,00	– 0,12	0,20
Resort oświaty	0,37	– 1,00	0,50	0,73	1,00	0,60

Wartości dodatnie: kontakty częste.

0: kontakty umiarkowane.

Wartości ujemne: kontakty rzadkie, sporadyczne.

Częstość kontaktów Fundacji z innymi organizacjami cechuje się określoną dynamiką, wynikającą m.in. z charakteru zadań realizowanych na danym etapie. Jako powiązane z Fundacją siecią najczęstszych kontaktów respondenci wymienili: środki masowego przekazu ($X = 0,67$), władze miejskie ($X = 0,53$), resort oświaty ($X = 0,52$) oraz służbę zdrowia ($X = 0,52$). Najrzadziej w ich opiniach Fundacja utrzymuje kontakt z podmiotami gospodarczymi ($X = -0,08$), władzami powiatowymi ($X = -0,09$) oraz gminno-wiejskimi ($X = -0,27$).

W prekursorskim okresie najczęstsze kontakty dotyczyły MO ($X = 1,00$), środków masowego przekazu ($X = 1,00$), sądownictwa ($X = 0,92$) oraz władz miasta ($X = 0,67$). We wspólnotowym modelu samopomocy szukano sprzymierzeńców (a niekiedy przeciwników) w aparacie represyjnym (wywieranie presji na narkomanów), a zarazem dążono do zainteresowania odnośnych czynników rozmiarami narkomanii.

Lata 1992–1995, czyli okres „dojrzewania” Fundacji, to poszukiwanie modeli pracy profilaktycznej i środowiskowej. Stąd też intensywne kontakty z podobnymi organizacjami ($\bar{X} = 0,60$), podtrzymywanie kontaktów z władzami samorządowymi ($\bar{X} = 0,67$) oraz reprezentacjami resortów obecnych w życiu publicznym (wspomniana Rada Programowa), przy pierwszych próbach pozyskania sojuszników dla działań Fundacji na szczeblu centralnym ($\bar{X} = 0,40$).

Dynamika kontaktów w latach następnych odzwierciedla aktywność Fundacji:

- w związku z powołaniem warszawskich agend stale utrzymuje się kontakty z władzami centralnymi różnych szczebli;
- wzrosła liczba programów realizowanych na zlecenie władz wojewódzkich, w mniejszym zakresie realizowane są zadania miejskie;
- zmiana lokalizacji wpłynęła na rozluźnienie się więzi z parafią Kościoła katolickiego, nie zostały one odbudowane w nowym środowisku;
- wraz ze specjalizacją i profesjonalizacją działalności częstsze stały się kontakty z MOPS, PCPR, służbą zdrowia (m.in. kontakty kontraktowe z Kasami Chorych) oraz resortami oświaty (szkolenia dla nauczycieli, systematyczne programy realizowane na terenie szkół);
- stabilizacja zasad współpracy z wymiarem sprawiedliwości uczyniła potrzebę częstych kontaktów mniej podmiotową, przy zachowaniu dobrych relacji.

Częste kontakty nie zawsze muszą wskazywać na poprawność stosunków, przeciwnie – mogą być wyrazem konieczności wynikłej z trudności porozumiewania się. Kolejne zestawienie dotyczy tego właśnie aspektu relacji.

Tabela 5

Jakość relacji Fundacji z podmiotami życia społecznego

Podmioty społeczne	Respondenci					
	ogółem	do 1991	1992– 1995	1996– 1999	2000 i nast.	do 2003
Władze państwowe, ministerstwa	0,59	0,67	0,90	0,54	0,63	0,60
Władze wojewódzkie	0,05	0,00	0,20	– 0,09	0,13	0,20
Władze powiatowe, starostwo	0,19	—	—	0,09	0,62	0,50
Władze miejskie, prezydent	0,48	0,33	0,60	0,64	0,13	0,40
Władze gminne, wójtowie	– 0,19	– 1,00	0,00	– 0,04	0,00	0,10
Biznes, podmioty gospodarcze	0,24	0,00	0,20	0,32	0,38	0,30
Kościół, organizacje wyznaniowe	0,50	0,33	0,50	0,64	0,37	0,40
Organizacje pozarządowe	0,27	0,00	0,60	0,18	– 0,13	– 0,30
Środki masowego przekazu	0,27	0,00	0,80	0,22	0,12	0,30
Wyspecjalizowane instytucje pomocy, PCPR, MOPS	0,05	– 0,17	0,00	– 0,14	0,50	0,40
Służba zdrowia	0,27	0,08	0,40	0,41	– 0,13	0,40
Sądownictwo, prokuratura	0,27	– 0,33	0,60	0,04	0,13	0,20
Policja	0,31	– 0,42	0,40	0,41	0,63	0,60
Resort oświaty	0,53	0,00	0,60	0,64	1,00	0,50

Wartości dodatnie: kontakty konstruktywne, przyjazne.

0: kontakty neutralne, umiarkowanie pozytywne.

Wartości ujemne: kontakty konfliktowe, wrogie.

W całości relacji zauważa się, że zdecydowana ich większość postrzegana jest jako konstruktywna. W największym stopniu odnosi się to do władz szczebla państwowego ($X = 0,59$), resortu oświaty ($X = 0,53$), Kościoła ($X = 0,50$) oraz władz miejskich ($X = 0,48$). Konstruktywność relacji ma różne oblicza. Zaskakiwać może ocena odnosząca się do szczebla państwowego, którego relacje z instytucjami subsydiarnymi poddane są krytyce – tym niemniej Fundacja przez cały okres od 1995 roku wspomagana jest przez liczne agendy państwowe, realizując zleczone zadania centralne (akcje i programy ze współudziałem Kancelarii Prezydenta RP), ponadlokalne (programy szkoleniowe zlecane przez MENiS), jak i lokalne (CK Maraton przy współpracy Krajowego Biura ds. Przeciwdziałania Narkomanii).

Resort oświaty jest tradycyjnym odbiorcą programów Fundacji – szkoleniowych, profilaktycznych i promujących zdrowy styl życia. Owocna współpraca znajduje wyraz w ocenach emocjonalnego aspektu oceny – wspólna

ze Starostwem i PCPR inicjatywa powołania Ośrodka Interwencji Kryzysowej przyczyniła się do skokowego przyrostu pozytywnych ustosunkowań i postrzegania tychże instytucji i organów jako sprzymierzeńców.

Ocena częstości kontaktów nie zawsze idzie w parze z oceną jakościową – np. kontakty z mediami, mimo że postrzegane jako częste, tylko w szczególnych okresach jawią się jako zadowalające; dotyczy to też szeroko pojmowanej służby zdrowia (z Kasami Chorych włącznie). Z kolei kontakty z policją, mimo spadku ich nasilenia, są uporządkowaną dziedziną współpracy, tym samym ocenianą jako pole rosnącej konstruktywności relacji.

Nieco niepokojąca, choć mieszcząca się w ramach prawidłowości opisywanych w literaturze, jest sfera relacji z innymi NGO. Wraz z upływem czasu stają się one w ocenach respondentów mniej konstruktywne. Niewykluczone, że jest to następstwo mniej lub bardziej ujawnianej rywalizacji zewnętrznej, nie zawsze – jak to ukazuje zestawienie – konstruktywnej.

Kolejny aspekt prezentacji dotyczy wypełniania przez Fundację funkcji typowych dla organizacji pozarządowych.

Tabela 6

Realizacja funkcji NGO przez Fundację

Funkcje	Respondenci					
	ogółem	do 1991	1992– 1995	1996– 1999	2000 i nast.	do 2003
Innowacyjna	0,52	0,75	1,00	0,32	0,25	0,40
Usługowa	0,32	–0,17	0,20	0,73	0,00	0,40
Rzecznicza	0,68	0,83	1,00	0,54	0,50	0,60
Afliacyjna	0,55	1,00	1,00	0,23	0,80	0,40
Lobbyingowa	0,48	1,00	1,00	0,18	0,38	0,10
Integrująca środowisko	0,42	–0,33	0,90	0,64	0,50	0,40
Normalizacyjna	0,58	0,75	0,70	0,54	0,50	0,40
Opiekuńczo-wychowawcza	0,08	–0,50	–0,40	0,14	0,63	0,60
Realizacji określonych wartości użytecznych społecznie	0,72	0,75	0,90	0,68	0,50	0,70

Wartości dodatnie: właściwe realizowanie funkcji.

Wartości ujemne: niewłaściwe realizowanie funkcji.

Działalność Fundacji służy celowemu (tzw. zadania), jak i nieintencjonalnemu (tj. nieinstytucjonalnemu) wypełnianiu wielu funkcji. Najwyżej ocenione zostało realizowanie wartości użytecznych społecznie ($\bar{X} = 0,72$) oraz sprawowanie roli rzecznika interesów jednostek i grup niemających

możliwości ekspresji swoich potrzeb i interesów ($\bar{X} = 0,68$). Oszacowania ogólne wskazują na innowacyjność działania w większości zakresów, choć innowacyjność ta ma prawdopodobnie różne znaczenia: w latach do 1995 wyraża się przez fakt powstania Fundacji, w latach 1996–2000 – w generowaniu pomysłów realizowania dostrzeganych problemów społecznych.

Innowacyjność jako szeroka kategoria funkcjonalna maleje w kolejnych okresach: z jednej strony grać tu może rolę zjawisko „zmęczenia materiału”, z drugiej natomiast może to być efekt konieczności poddania się standaryzacji usług i rosnącym wymaganiom biurokratyzacji (oczekują tego ściśle kontraktorzy usług, np. Kasa Chorych). Rośnie natomiast stale jakość usług na rzecz klienta.

Spadek ocen wypełniania funkcji afiliacyjnej i lobbingowej tłumaczy podobny mechanizm tzw. rozpraszania, choć o różnych wektorach wpływu: wewnętrznym (w odniesieniu do afiliacji: grupa początkowo wspólnotowa przekształciła się w profesjonalną) i zewnętrznym (lobbing: początkowo ukierunkowany wyłącznie lokalnie, był bardziej dostrzegalny – wspólnota była typową grupą nacisku zaangażowaną we własny problem).

Integracja środowiskowa postrzegana jest najwyraźniej w stosunku do lat 1996–2000 ($X = 0,64$), co potwierdza stan faktyczny: skupiono wówczas bardzo szerokie rzesze wolontariuszy i profesjonalistów wokół zadań Fundacji.

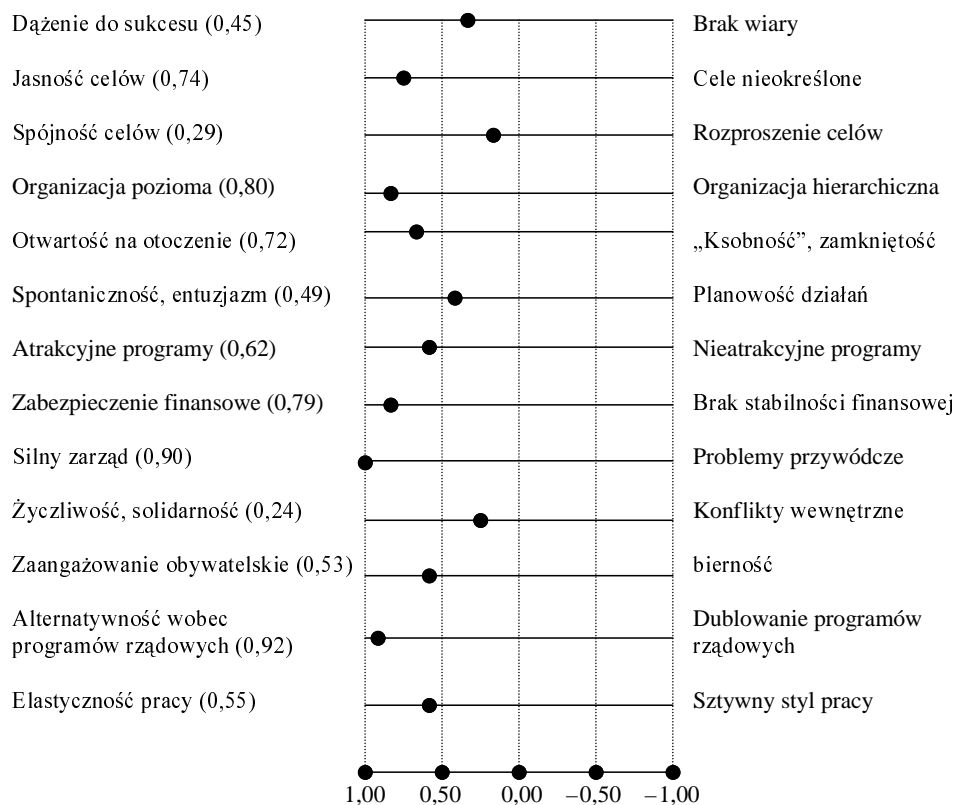
Największą fluktuację ocen obserwujemy w stosunku do sposobów wypełniania funkcji opiekuńczo-wychowawczej. Początkowo młodzież nie była podstawową tzw. *target-group* działań Fundacji. Od roku 1996 realizuje ona głównie programy młodzieżowe (dla osób zagrożonych narkomanią, po inicjacji narkotycznej i nadużywających substancje psychoaktywne oraz dla tzw. Liderów Promocji Zdrowia), czyniąc to – w ocenie respondentów – coraz skuteczniej i zarazem twórczo (lata ostatnie: $\bar{X} = 0,63$).

Postrzeżenie Fundacji przez jej działaczy obrazuje kolejne zestawienie. Ze względu na dużą spójność ocen (niezależnie od okresu współpracy) zaprezentuję jedynie globalną ocenę (dotyczy ona pięćdziesięciorga osób zaangażowanych w prace Fundacji w okresie od 1992 roku). Respondenci określali na dymensjach, jak postrzegają organizację w poniższych zakresach.

Uwzględnione w badaniach dymensje uznawane są za znaczące w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych, przy czym dla efektywnych charakterystyczne są oznaczenia lewostronne.

W ocenie działaczy Fundacja spełnia większość kryteriów efektywnych organizacji tego typu, a dotyczy to zwłaszcza:

- alternatywności wobec programów rządowych ($\bar{X} = 0,92$),
- sprawności zarządzania ($\bar{X} = 0,90$),



- tzw. poziomej organizacji struktur ($\bar{X} = 0,80$),
- polityki finansowej ($\bar{X} = 0,79$),
- jasności celów ($\bar{X} = 0,74$).

Respondenci świadomi są odrębności aksjologicznej i organizacyjnej Fundacji. W odpowiedzi na kolejne pytanie, dotyczące czynników odróżniających organizację własną od publicznych, wskazywali najczęściej na następujące charakterystyki:

- w zakresie przesłanek działania: bezinteresowność pomocy jako nadrzędna zasada (47 osób, tj. 75,8%);
- w zakresie specyfiki działań wobec adresatów: wielowymiarowość interakcji pomocnych (51 osób, tj. 82,2%);
- w zakresie priorytetów: obrona słabszych (54 osoby, 87,1%);
- w zakresie reguł pracy: indywidualizacja oddziaływań z uwzględnieniem specyfiki klienta (52 osoby, 83,9%).

Są to niewątpliwie uwarunkowania związane z profesjonalizacją usług, lecz zarazem silnie odwołujące się do określonych wartości.

Czy i w jakim stopniu prezentowana organizacja przyczyniła się do kształtowania zrębów obywatelskości? Wydaje się, że zastosowany podział etapów pracy Fundacji pozwala wyodrębnić specyficzne właściwości wewnętrzne i działania typowe dla organizacji proobywatelskiej:

– lata do 1991 roku: werbalizacja problemu narkomanii w sposób niestandardowy, stworzenie grupy nastawionej na samopomoc, a także wywieranie presji na decydentów;

– lata 1991–1995: intensywne działania na rzecz zintegrowania społeczności lokalnej wokół doniosłych problemów społecznych, szkolenia szerokich grup odbiorców pod kątem kształtowania określonych kompetencji społecznych;

– lata 1996–2000: zorganizowanie struktur zdolnych do alternatywnego rozwiązywania problemów społecznych, koncentracja na prewencji społecznej, wypracowywanie modelu organizacji poziomej; zaangażowanie w prace Fundacji osób wypełniających zadania wychowawcze na szczeblu działań bezpośrednich (nauczyciele, trenerzy, pedagodzy szkolni),

– lata po 2000 roku: utrzymywanie standardu pomocy kolektywnej i elastycznej mimo kontraktowych wymogów związanych ze standaryzacją działań.

Literatura

- BOCZOŃ J. (1998), *Możliwości współpracy sektora pozarządowego z sektorem publicznym*, [w:] M. Załuska, J. Boczoń, *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Katowice.
- DOBRAŃSKA-SOCHA B. (1993), *Zasady tworzenia profesjonalnych grup wsparcia*, „Zeszyty Naukowe UJ” nr 17.
- GLIŃSKI P., LEWENSTEIN B., SICIŃSKI A. (2002), *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Warszawa.
- SICIŃSKI A. (2002), *Spadek dynamiki rozwoju trzeciego sektora*, [w:] P. Gliński, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Warszawa.
- SIELLAWA-KOLBOWSKA K.E. (2002), *Niezależne inicjatywy społeczne w Polsce końca lat osiemdziesiątych*, [w:] P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Warszawa.
- SUPIŃSKA J. (1991), *Dylematy polityki społecznej*, Warszawa.
- TOCZYSKA E. (1991), *Rola organizacji samorządowych w społeczności lokalnej*, „Pomost” nr 6.

- TOCZYSKI W. (1998), Rola organizacji pozarządowych w odrodzeniu społeczeństwa obywatelskiego, [w:] Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim, red. M. Załuska, J. Boczoń, Katowice.
- WEJCMAN Z. (1995), Konkurencja w działalności organizacji pozarządowych, [w:] Sektor znany i nieznan, Warszawa.
- WOŹNIAK Z. (2002), Między rywalizacją a partnerstwem, [w:] P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor, Warszawa.
- ZAŁUSKA M. (1998a), Prawne i społeczne ramy działania organizacji pozarządowych, [w:] Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim, red. M. Załuska, J. Boczoń, Katowice.
- (1998b), Społeczne uwarunkowania angażowania się w działalność organizacji pozarządowych, [w:] Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim, red. M. Załuska, J. Boczoń, Katowice.
- ZIMAK J., FUDALI M., HERBERGER J. (1991), Centra kompetencyjne: głogowskie doświadczenia i programy, „Problemy Narkomanii” nr 1.