

ZN WSH Zarządzanie 2016 (2), s. 397-407

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 27.11.2015

Data recenzji/Accepted: 11.01.2016/15.02.2016

Data publikacji/Published: 2.06.2016

Źródła finansowania publikacji: badania statutowe Wydziału Zarządzania AGH w Krakowie nr 11/11.200.271

DOI: 10.5604/18998658.1210144

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Ewa Prymon-Rys^{DF}

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

**RELACJE INTERPERSONALNE JAKO PODSTAWA
FUNDRAISINGU ORGANIZACJI NON-PROFIT**

**INTRAPERSONAL RELATIONS AS THE BASIS OF
NON-PROFIT ORGANIZATIONS' FUNDRAISING**

Streszczenie: Artykuł przedstawia założenia fundraisingu, warunkującego funkcjonowanie i rozwój organizacji nieprowadzących działalności gospodarczej. Na tym tle zaprezentowano podstawowe znaczenie kapitału ludzkiego oraz relacji interpersonalnych dla realizacji celów organizacji non-profit. W artykule podkreślono znaczenie komunikacji dla potrzeb fundraisingu, szczególnie nacisk kładąc na jej aspekt transakcyjny i relacyjny. Komunikacja stanowi składową tożsamości organizacyjnej i oddziałuje na zaufanie wobec organizacji non-profit. Praktyczne przykłady ilustrują omawiane zagadnienie, wykazując, jak istotne znaczenie dla gromadzenia środków na działalność

statutową NGO ma stosowanie zasad zarządzania relacjami oraz bezpośrednia, nacechowana emocjonalnie komunikacja z potencjalnymi darczyńcami.

Słowa kluczowe: organizacje non-profit, fundraising, relacje interpersonalne, komunikacja

Abstract: The article presents the fundamentals of fundraising, as the key condition of the functioning and development of non-profit organizations. Using this background, the importance of human capital and interpersonal relations for the achievement of non-profit goals was presented. The article highlights the importance of communication for the purpose of fundraising, focusing on its transactional and relational aspect. Communication is a component of organizational identity and affects confidence in non-profit organizations. Practical examples illustrate the discussed issue, demonstrating how vital, for the collection of funds for statutory activities of NGOs, are: implementation of the principles of relationship management and direct, emotional communication with potential donors.

Keywords: non-profit organizations, fundraising, interpersonal relations, communication

Wstęp

Obserwując zmiany w tzw. III sektorze gospodarki (organizacje pozarządowe) w Polsce, można stwierdzić pewną rozbieżność postaw dotyczących filantropii i instytucji filantropijnych. Z jednej strony rośnie liczba organizacji non-profit, szczególnie fundacji: w 2012 roku zarejestrowanych było 11 tys. fundacji i 70 tys. stowarzyszeń, zaś w 2014 r. już ok. 17 tys. fundacji i 107 tys. stowarzyszeń¹. Z drugiej strony wyraźny jest niski poziom zaangażowania Polaków w działalność charytatywną: w 2013 r. Polska zajmowała 84 miejsce w Światowym Indeksie Dobroczyńności, a wsparcie indywidualnych darczyńców dla organizacji non-profit sukcesywnie malało w ciągu ostatnich 4 lat².

Oprócz historycznych i społeczno-ekonomicznych powodów niskiego zaangażowania Polaków w filantropię, jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest słaba znajomość zasad fundraisingu. Lukę informacyjną starają się wypełnić m.in. publikacje Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu czy portalu ngo.pl prowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. Jednakże nadal zauważalny jest brak usystematyzowanej wiedzy na temat budowania trwałych relacji z darczyńcami i sponsorami wśród osób zarządzających organizacjami non-profit. Brak umiejętności utrzymywania więzi z darczyńcami i nakłaniania ich do „czynienia dobra” skutkuje malejącym zaangażowaniem ze strony potencjalnych filantropów. Natomiast prowadzenie fundraisingu opartego na zasadach zarządzania relacjami warunkuje realizację statutowych celów organizacji i zapewnia jej funkcjonowanie i rozwój.

Przy przygotowaniu niniejszego artykułu korzystano z dostępnych źródeł literaturowych, w tym internetowych, dotyczących tematyki fundraisingu i praktyki funkcjonowania organizacji pozarządowych. Źródła te miały jednak często charakter poradnikowy.

¹ B. Charycka, *Nowo powstające organizacje w Polsce*, „Wiadomości ngo.pl” 29.01.2015, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosc/1313619.html> [dostęp: 10.11.2015].

² M. Szczudło, J. Mika, *Dlaczego fundraising?*, [w:] J. Mika (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, Kraków 2014, s. 12.

Badania literaturowe objęły też publikacje naukowe na temat różnych aspektów zarządzania relacjami. Interpretacja danych pochodzących z opublikowanych wyników badań nad działalnością organizacji pozarządowych oraz badań własnych autorki³ pozwoliła na sformułowanie wniosków dotyczących znaczenia utrzymywania relacji interpersonalnych dla skuteczności działań fundraisingowych w organizacjach non-profit.

1. Istota fundraisingu

Organizacje non-profit to organizacje pozarządowe (z ang. *non-governmental organizations* – NGO), które uzupełniają realizowaną przez państwo politykę zaspokajania potrzeb społecznych i indywidualnych – reprezentując interesy różnych grup społeczeństwa i broniąc wartości ważnych dla tych grup. Ponieważ organizacje te są szczególnie predestynowane, aby angażować się w sprawy ludzkie w poczuciu dobra wspólnego w atmosferze życzliwości i solidarności – umiejętność zarządzania relacjami interpersonalnymi nabiera tu kluczowego znaczenia. Cechą szczególną organizacji non-profit jest samodzielne poszukiwanie źródeł i gromadzenie środków finansowych oraz tworzenie wartości związanych z procesem świadczenia dóbr i usług dzięki własnym funduszom i pracy wolontariuszy⁴.

Fundraising (z ang. *fund* – fundusz, *raising* – zbieranie) jest powiązany z działalnością filantropijną i polega na zdobywaniu funduszy lub darowizn rzeczowych poprzez proszenie o wsparcie osób indywidualnych, firm, fundacji dobroczynnych lub instytucji rządowych. Jednak definiowanie fundraisingu jedynie jako procesu gromadzenia środków finansowych dla organizacji to zbyt uproszczenie. Jak podkreślają zawodowi fundraiserzy – sukces w tej dziedzinie zależy od bezpośrednich i trwałych relacji z darczyńcami i sponsorami. Zatem fundraising to umiejętność zarządzania relacjami, która przekłada się na pozyskiwanie funduszy służących rozwojowi działań organizacji pozarządowych.

Przy ustalaniu istoty fundraisingu pojawia się też określenie „zmiana dla organizacji”⁵. Zmiana, która dokonuje się dzięki współdziałaniu wielu osób związanych bezpośrednio lub pośrednio z daną organizacją, często również osób postronnych. Należy tu podkreślić, że fundraising rozumiany jako dbanie o relacje, współdziałanie związane z aktywnym wprowadzaniem zmian, pozyskiwanie sponsorów dla realizowanych projektów, dotyczy całej organizacji, wszystkich jej pracowników i wolontariuszy (konceptcja Total Fundraising Organization⁶). Zatem bez zrozumienia znaczenia relacji interpersonalnych w organizacjach non-profit i umiejętnego nimi zarządzania trudno mówić o powodzeniu w realizacji skutecznych działań fundraisingowych.

³ E. Prymon-Ryś, *Postawy młodych konsumentów wobec wolontariatu i wspierania organizacji non-profit*, „Handel Wewnętrzny: rynek, przedsiębiorstwo, konsumpcja, marketing: pismo środowiska badaczy problemów rynku”, R. 61, nr 3, s. 196-204.

⁴ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 16.

⁵ R. Kawalko, *Jak zbudować fundraising w organizacji?*, [w:] J. Mika (red.), *Fundraising...*, s. 32.

⁶ M. Sternicki, *Podstawy fundraisingu*, Materiały szkoleniowe – Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, <http://www.otop.org.pl/uploads/> [dostęp: 10.11.2015].

2. Relacje interpersonalne w fundraisingu

Relacja według definicji słownikowej⁷ to „związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi” lub szerzej – „oczekiwany schemat interakcji pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami, wynikający z posiadanych przez nich ról i pozycji społecznych”. Powstawanie relacji interpersonalnych możliwe jest dzięki porozumiewaniu się; komunikacja międzyludzka umożliwia nie tylko tworzenie związków, ale też zaspokajanie szeregu potrzeb. Z punktu widzenia fundraisingu najbardziej istotne jest zaspokajanie potrzeb społecznych, do których można zaliczyć⁸:

- potrzebę okazywania uczuć – „chcę pomagać innym”, „pragnę, aby ludzie wiedzieli, że się o nich troszczę”,
- potrzebę przynależności – „nie chcę być samotny”, „chcę czuć się potrzebny, być członkiem wspólnoty”,
- potrzeba sprawowania kontroli – „chcę dostać coś, czego nie mam”, „chcę mieć wpływ na życie innych”, „zależy mi na aktywnym uczestniczeniu w ważnych wydarzeniach”,
- potrzeba przyjemności – „chcę robić coś, co jest ważne i dobrze się przy tym bawić”, „chcę sprawić radość sobie i tym, na których mi zależy”,
- potrzeba odpoczynku i potrzeba ucieczki – „chcę zapomnieć o własnych problemach”, „chcę mieć jakieś życie poza pracą zawodową”.

Jeśli uświadomi się potencjalnym darczyńcom, że wszystkie te potrzeby mogą zostać zaspokojone poprzez zaangażowanie w działalność filantropijną, będzie to inicjacją cennych dla organizacji powiązań. Komunikacja oparta na oczekiwanych korzyściach – nie tylko w sprzedaży, ale i w realizacji celów niekomercyjnych stanowi klucz do budowy partnerskich relacji.

Do istotnych motywatorów sprzyjających angażowaniu się we wsparcie organizacji pożytku publicznego można zaliczyć motywy społeczne i motywy prorelacyjne⁹. Zrozumienie tych pragnień pozwala organizacjom NGO wykorzystywać narzędzia służące inicjowaniu bądź umacnianiu relacji. Do motywów społecznych wzmacnianych przez narzędzia fundraisingu należy m.in.:

- chęć bycia docenionym przez innych ludzi – listy z podziękowaniami, dyplomy okolicznościowe i upominki,
- chęć odróżnienia się od innych ludzi – tytuł „Ambasadora”, „Złotego Sponsora”,
- chęć dzielenia z wybraną grupą własnych zainteresowań – zaproszenia na ważne wydarzenia, „Kluby Przyjaciół”,
- pragnienie naśladowania osób z autorytetem – poparcie liderów opinii, spotkania z celebrytami.

⁷ Słownik języka polskiego, PWN, <http://sjp.pwn.pl/> [dostęp: 10.11. 2015].

⁸ R.B. Adler i in., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, s. 8.

⁹ K. Dziewianowska, *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 166-168.

Do motywatorów o charakterze prorelacyjnym zaliczyć można:

- poczucie osobistej więzi darczyńcy z organizacją non-profit – listy odręcznie podpisane przez prezesa organizacji, spotkania integracyjne,
- poczucie uczestniczenia darczyńcy w tworzeniu wartości przez organizację – cykliczne sprawozdania finansowe dostępne dla darczyńców, członkostwo w „Honorowej Radzie Fundacji”,
- utożsamianie się darczyńcy z wartościami reprezentowanymi przez daną organizację – jasne komunikowanie wizji i misji organizacji, raporty z działalności, prośba o rekomendację,
- poczucie darczyńcy, że jest ważny dla organizacji – pakiet VIP, bezpośrednie spotkania z osobami zarządzającymi.

Wymienione wyżej, przykładowe działania organizacji non-profit, pomagają wzmacniać relacje z darczyńcami.

Opisując relacje zachodzące między ludźmi wykazano, że charakteryzują je cechy, które mogą przybierać charakter skrajny, przeciwstawny. Podobne cechy, choć o innym natężeniu, mogą również charakteryzować relacje pomiędzy partnerami w biznesie oraz relacje pomiędzy organizacją non-profit a jej darczyńcami. W każdym z tych przypadków rozkład obserwowanych postaw może być odmienny, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Porównanie cech relacji pomiędzy wybranymi podmiotami i ich partnerami
Table 1. Comparison of relations' characteristics between selected entities and its partners

Cecha	Relacje pomiędzy znajomymi (przykład)	Relacje organizacji non-profit (postulowane)	Relacje biznesowe (przykład)	Cecha przeciwstawna
Bezpośredniość	—————	-----	Formalność relacji
Uczciwość				Nieuczciwość
Orientacja na osoby				Orientacja na zadania
Bliskość				Dystans
Równowaga sił				Dominacja/uległość
Altruizm				Egoizm
Współpraca				Konkurowanie
Pewność				Ryzyko

Źródło: opracowanie własne.

Z zestawienia tego wynika, że relacje interpersonalne w organizacjach non-profit oraz powiązania pomiędzy organizacją a jej dobroczyńcami zbliżone są do relacji panujących pomię-

dzy bliskimi znajomymi. Mimo że stowarzyszenia i fundacje działają, aby realizować zdefiniowane w statucie cele, to orientacja na osoby, altruizm postaw, pewność i uczciwość współpracy wyraźnie odróżniają utrzymywane relacje od partnerstw organizacji komercyjnych.

Spośród wielu czynników determinujących trwałość relacji interpersonalnych, do których należą m.in. zaangażowanie, zaufanie, postrzegany dystans, wymiana informacji, lata współpracy, na pierwsze miejsce wysuwa się zaufanie. „Dziś mówi się nawet o kapitale wiarygodności czy też ufności jako sumie zasobów i korzyści ekonomiczno-społecznych, uzyskiwanych z tego, że inni obdarzają nas zaufaniem, oraz tego, co przynosi ufanie innym, zwłaszcza gdy jest ono odwzajemniane”¹⁰. Etyczne postępowanie, jako warunek konieczny zyskania zaufania, dotyczy szczególnie organizacji nienastawionych na zysk, które tworzą i dostarczają wartości o charakterze niematerialnym, niewymiernym. Relacje interpersonalne oparte na zaufaniu warunkują nie tylko skuteczność projektów fundraisingowych. Grudzewski i Hejduk podkreślają kluczowe znaczenie kapitału ludzkiego, a zatem i relacji międzyludzkich dla tworzenia tożsamości organizacyjnej¹¹. Zgodnie z koncepcją Total Fundraising Organization tożsamość organizacji non-profit, na którą składają się m.in.¹²: komunikacja organizacyjna, symbolika organizacyjna (nazwa, logo, strona internetowa), kultura organizacyjna (uzależniona od wartości, tradycji, historii, wizji i misji, strategii), reputacja, znajduje odzwierciedlenie w interakcjach zachodzących między darczyńcą a obdarowanym.

3. Relacyjny wymiar komunikacji dla potrzeb fundraisingu

Tożsamość organizacyjna i jej składowa – komunikacja organizacyjna – oddziałują nie tylko na poziom zaufania, ale też na emocje, jakie powstają w wyniku interakcji pomiędzy darczyńcą a obdarowaną organizacją. Jak stwierdzono: „im uczucia wolniej się zmieniają, tym silniejsza jest dana relacja”¹³; zatem istotnym zadaniem w umacnianiu relacji jest stabilizacja uczuć. Komunikacja organizacji non-profit z otoczeniem odgrywa tu niebagatelną rolę.

W przypadku porozumiewania się dla potrzeb fundraisingu szczególnie ważny jest relacyjny wymiar przekazywanych informacji. Aspekt relacyjny komunikacji¹⁴ przejawia się w uczuciach, jakie wyraża nadawca, oraz – co bardziej istotne – w emocjach odczuwanych przez odbiorcę komunikatu (potencjalny lub aktualny darczyńca).

Porozumiewanie się organizacji z darczyńcami nie może mieć charakteru bezosobowego ani masowego, jeśli jej celem jest nawiązanie trwałych relacji z indywidualnymi filantropami¹⁵.

¹⁰ W.M. Grudzewski i in., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 13.

¹¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Wpływ tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstw, korporacji i organizacji sieciowych na zaufanie*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 483-485.

¹² Ibidem, s. 494.

¹³ K. Dziewianowska, *Relacje i lojalność...*, s. 70.

¹⁴ R. Adler i in., *Relacje interpersonalne...*, s. 15.

¹⁵ Nawet gdy wspierającym organizację jest sponsor instytucjonalny, decyzję o wsparciu podejmuje człowiek. Utrzymywanie relacji w fundraisingu jest zawsze ukierunkowane na indywidualną osobę a nie na grupę.

Tabela 2. Przykładowe emocjonalne zwroty w komunikacji dla potrzeb fundraisingu
 Table 2. Examples of emotional phrases in fundraising communication

Przykładowy projekt	Emocjonalne zwroty pobudzające uwagę, skłaniające do zainteresowania się problemem	Oczekiwane emocje, zwroty sugerujące rezultaty podjętych działań
Rodziny potrzebujące wsparcia w sytuacji kryzysowej np. powódź, wysokie bezrobocie	brak chęci do życia, bezradność, apatia, bieda, porażka	współczucie, solidarność, troska, wdzięczność, uradowanie
Schronisko dla zwierząt	maltretowane, porzucone, okrucieństwo, bojaźń, głód, strach, zasługiwanie na uczucie	ciepło, opiekuńczość, przywiązanie
Program wsparcia w nauce dla młodzieży z okolic wiejskich	poczucie niższości, niezrealizowane marzenia, ciekawość świata	entuzjazm, kreatywność, pewność siebie
Inicjatywa budowy domu dla samotnych matek	osamotnienie, emocjonalny chłód, poczucie odrzucenia, niepewność jutra	bezpieczeństwo, czułość, spokój, radość

Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem komunikacji relacyjnej jest wzbudzanie emocji, które będą na tyle silne, by wywołać u potencjalnego darczyńcy chęć działania. W wypowiedziach tworzonych dla potrzeb fundraisingu stosuje się często emocjonalnie nacechowane zwroty i wyrażenia, które pomagają kreować plastyczny i przemawiający do wyobraźni obraz. W tabeli 2 zestawiono emocje, jakimi może cechować się wypowiedź fundraisingowa, aby skłonić wybraną osobę do zaangażowania się w określony projekt charytatywny.

Porozumiewanie się ma charakter transakcyjny¹⁶ – zależy od obopólnego zaangażowanie i interakcji pomiędzy organizacją non-profit a tymi, do których kieruje ona swój przekaz. Zatem komunikacja dla celów fundraisingu nie może być wyłącznie informowaniem – należy z darczyńcą prowadzić dialog, nie monolog. Tym samym celowe w tym miejscu jest rozważenie przydatności różnych kanałów komunikowania, jakie może stosować organizacja non-profit (tabela 3). Przez potencjał prorelacyjny rozumie się tu możliwość wykorzystania wybranych kanałów dla potrzeb budowania trwałych relacji z darczyńcami.

¹⁶ R. Adler i in., *Relacje interpersonalne...*, s. 14.

Tabela 3. Ocena przydatności różnych kanałów komunikacji dla potrzeb fundraisingu
 Table 3. Evaluation of usefulness of different communication channels for fundraising

Kanał komunikacji	Czynniki wpływające na przydatność kanału komunikacji dla fundraisingu				
	Zasięg oddziaływania	Reakcja bezpośrednia	Możliwość przekazywania szczegółowych informacji	Poziom kontroli poprawności przekazywanych treści	Potencjał proroelacyjny
Bezpośrednia rozmowa	ograniczony	natychmiastowa	umiarkowana	niski	najwyższy
Rozmowa telefoniczna	ograniczony	natychmiastowa, po nawiązaniu kontaktu	niewielka	większy niż przy rozmowie bezpośredniej	wysoki
Przesyłka pocztowa spersonalizowana	ograniczony ze względu na duże koszty	odroczone lub brak	największa	wysoki	wysoki
Spersonalizowany e-mail/newsletter	duży	odroczone lub brak	większa niż w rozmowie bezpośredniej	wysoki	umiarkowanie wysoki
Strona internetowa	duży	rzadko występuje	bardzo duża	wysoki	przeciętny
Mass media	bardzo duży	trudno mierzalna lub brak	niewielka	umiarkowany	niski

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie rzecz ujmując, komunikacja dla potrzeb fundraisingu powinna mieć cechy porozumiewania się między bliskimi osobami – bezpośredni charakter wypowiedzi, wyrażanie emocji, podkreślanie wspólnych działań, stosowanie zaimka „my” sugerującego przynależność. To umacnianie relacji, a nie gromadzenie środków finansowych jest priorytetem dla komunikacji w fundraisingu.

4. Zasady utrzymywania relacji interpersonalnych w fundraisingu

Rozważając zasady zarządzania relacjami w organizacjach non-profit nie sposób pominąć wskazówek sformułowanych w Nowej Karcie Zasad Działania, zaakceptowanej w maju 2010 roku przez Walne Zgromadzenie Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych. Działania NGO powinno cechować¹⁷:

- dbanie o dobro wspólne,
- legalizm,

¹⁷ Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, <http://ofop.eu/node/155> [dostęp: 10.11.2015].

- niezależność – NGO to organizacje samorządne i niezależne, a zasady ich funkcjonowania określone są przez wewnętrzne mechanizmy samoregulacji.
- jawność finansów i przejrzystość działalności merytorycznej,
- odpowiedzialność za skutki podjętych działań,
- rzetelność,
- wykorzystywanie majątku organizacji i wypracowanego dochodu na realizację zadań statutowych i w mniejszym stopniu na rozwój organizacji,
- partnerstwo,
- oddzielenie funkcji zarządzających od nadzorujących,
- unikanie konfliktu interesów – przejrzystość relacji.

Przestrzeganie wymienionych wyżej zasad jest warunkiem zyskania zaufania społecznego, co przekłada się na poziom pozyskiwanych darowizn.

Interakcje pomiędzy organizacją niekomercyjną a darczyńcami można rozpatrywać na wzór relacji międzyosobowych, gdzie zyskanie zaufania jest punktem wyjścia dla nawiązania kontaktu. Podstawowe znaczenie dla powstania więzi ma tu akt dobrej woli – obdarzenie zaufaniem i niewymuszone przekazanie korzyści przez darczyńcę lub wsparcie ofiarowane w innej formie. Dopiero kolejnym etapem jest aktywne budowanie i umacnianie relacji przez obdarowanego m.in. poprzez przekazywanie pogłębionej informacji na temat aktywności organizacji non-profit i argumentów przekonujących darczyńcę o słuszności kontynuowania wsparcia i pozostania w relacji. Zaufanie do organizacji non-profit może bowiem zaistnieć nawet przy bardzo niskim poziomie wiedzy na temat jej misji i prowadzonych działań¹⁸. Wiedza na temat organizacji, np. ocena kompetencji pracowników/wolontariuszy czy zrozumienie realizowanych procedur i zasięgu działania, mogą mieć znaczenie na dalszych etapach rozwoju relacji. Jednak kluczowe dla pozostania „w sercu”¹⁹ darczyńcy są relacje interpersonalne i zgodność wyznawanych systemów wartości.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było rozważenie, czy relacje interpersonalne mają wpływ na realizację celów organizacji non-profit. Jako punkt wyjścia przyjęto, że funkcjonowanie organizacji nienastawionych na zysk wymaga pozyskiwania środków na działalność statutową ze źródeł innych niż działalność gospodarcza. Byt tych organizacji jest zatem uwarunkowany skutecznym fundraisingiem.

Fundraising jest sztuką nie tylko gromadzenia funduszy, ale też pozyskiwania kontaktów prowadzących do uzyskania regularnego wsparcia i budowania stabilnych podstaw dla funkcjonowania organizacji w długim okresie. Dlatego konieczne jest kreowanie wartości organizacji non-profit z wykorzystaniem zasad zarządzania relacjami.

¹⁸ A. Woźniak, *Relacje zaufania w zarządzaniu międzyorganizacyjnym – wybrane kwestie teoretyczne*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne...*, s. 109.

¹⁹ Por. K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, [w:] K. Dziewianowska, *Relacje i lojalność...*, s. 72.

Efekty działalności NGO są często niematerialne; stąd osoby wspierające tego typu organizacje nie otrzymują zazwyczaj za swoje wsparcie wymiernych korzyści. Jest jednak szerokie spektrum wartości niematerialnych, które można uzyskać dzięki zaangażowaniu w działalność filantropijną – należą do nich m.in.: wdzięczność, zadowolenie, uznanie, szacunek, sympatia. Są to korzyści, które zwykle uzyskuje się od przyjaciół. W przypadku organizacji non-profit ich otrzymanie zależy od charakteru powiązań pomiędzy darczyńcą a obdarowanym.

Stwierdzono, że relacje pomiędzy organizacją nienastawioną na zysk a jej darczyńcami przypominają relacje między dobrymi znajomymi (lub powinny być kształtowane na ich wzór). Pomocna tu jest komunikacja interpersonalna, wykorzystująca emocjonalną argumentację i przyczyniająca się do tworzenia atmosfery bliskości i szczerości. Warto też podkreślić, że komunikacja organizacji non-profit, jako składowa tożsamości organizacyjnej, odgrywa kluczową rolę w wywoływaniu pozytywnych uczuć wobec NGO i jej przedsięwzięć, ma też znaczenie dla budowania trwałych, opartych na obopólnym zaufaniu powiązań relacyjnych.

Bibliografia

- Adler R., Rosenfeld L., Proctor II R., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
- Charycka B., *Nowo powstające organizacje w Polsce*, „Wiadomości ngo.pl” 29.01.2015, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosc/1313619.html>.
- Dziewianowska K., *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, <http://ofop.eu/node/155>.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, Kraków 2014.
- Prymon-Ryś E., *Postawy młodych konsumentów wobec wolontariatu i wspierania organizacji non-profit*, „Handel Wewnętrzny: rynek, przedsiębiorstwo, konsumpcja, marketing: pismo środowiska badaczy problemów rynku”, R. 61, nr 3 „Zachowania konsumenckie w wybranych sektorach gospodarki”. *Słownik języka polskiego*, PWN, <http://sjp.pwn.pl/>
- Sternicki M., *Podstawy fundraisingu*, Materiały szkoleniowe – Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, <http://www.otop.org.pl/uploads/>.

Nota o Autorze:

Dr inż. Ewa Prymon-Ryś jest adiunktem w Katedrze Badań Operacyjnych i Technologii Informatycznych Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Pro-

wadzi również szkolenia dla pracowników i właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw oraz zajęcia szkoleniowe na studiach podyplomowych. Prowadziła zajęcia dydaktyczne w uczelniach w Finlandii oraz w Meksyku. Jej zainteresowania badawcze obejmują m.in. marketing B2B, kreowanie wartości w kanałach dystrybucji oraz zarządzanie relacjami. Jest autorką ok. 60 artykułów naukowych oraz współautorką 2 książek.

Author's resume:

Ewa Prymon-Ryś (Ph.D., Eng.) is an assistant professor in the Department of Operational Research and Information Technologies at the Faculty of Management, at AGH University of Science and Technology in Krakow. He also conducts training for employees and owners of SME and training classes for post-graduate studies. She taught at universities in Finland and Mexico. Her research interests include: B2B marketing, value creation within distribution channels and relationship management. She is the author of 60 scientific articles and co-author of 2 books.

Kontakt/Contact:

Ewa Prymon-Ryś
Wydział Zarządzania AGH
ul. Gramatyka 10
30-067 Kraków
email: eprymon@o2.pl