
Slow management w stowarzyszeniu zwykłym

Cytuj jako: Nowicka, J. (2025). Slow management w stowarzyszeniu zwykłym. W: B. Detyna, P. Szymaniec (red.), *Administracja publiczna i polityki publiczne. Tom poświęcony pamięci Profesora Ryszarda Herbuta. Seria: Administracja Publiczna – Zagadnienia Prawne, Instytucjonalne i Koncepcje Zarządzania* nr 5/2025 (s. 189–210). Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa.

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa (CC BY 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>

DOI: [10.71433/2025.99.4.12](https://doi.org/10.71433/2025.99.4.12)

Streszczenie: *Celem rozdziału jest analiza i ocena możliwości implementacji koncepcji slow management w stowarzyszeniu zwykłym. Jest to podejście innowacyjne ze względu na niedobór badań w tym obszarze. W efekcie badań autorka zidentyfikowała kilka ważnych wniosków, wśród nich m.in. następujące: dla stowarzyszeń zwykłych typowe jest umiarkowane i stabilne tempo pracy z elementami zarządzania refleksyjnego, respondenci deklarują zainteresowanie ruchem slow, widząc w nich możliwość pokonania typowych problemów w operacyjnej działalności stowarzyszeń zwykłych, takich jak ograniczoność zasobów, incydentalność w działalności. Metody badań zastosowane w artykule stanowiły krytyczna analiza literatury i badanie ankietowe, przeprowadzone w styczniu 2025 r. wśród 52 członków stowarzyszeń zwykłych.*

Słowa kluczowe: stowarzyszenie, stowarzyszenie zwykłe, zarządzanie, slow management, non profit

Slow Management in a Simple Association

Abstract: *The aim of the chapter is to analyse and evaluate the possibility of implementing the concept of Slow Management in the management of a simple association. This is an innovative approach due to the lack of previous research in this area, justifying its need from the perspective of assessing the organisational effectiveness of a simple association. As a result of the research, the author identified several important conclusions, including that a moderate and stable pace of work with elements of reflective management is typical for simple associations, and that respondents declare an interest in the slow movement, seeing in it the opportunity to overcome typical problems in the operational activities of simple associations, such as limited*

¹ Dr inż., Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa, e-mail: jnowicka@ans.edu.pl, ORCID: [0000-0002-2826-6244](https://orcid.org/0000-0002-2826-6244).

resources and incidental nature of activities. The research methods used in the article include a critical analysis of the literature and a survey conducted in January 2025 among 52 members of simple associations.

Keywords: association, simple association, management, slow management, non-profit

1. Wstęp

Trzeci sektor, podobnie jak biznes i administracja publiczna, poszukuje możliwości wdrażania nowoczesnych metod zarządzania, które zwiększają efektywność działania, wspierają partycypację społeczną oraz umożliwiają lepsze dostosowanie organizacji do zmieniających się warunków społecznych i gospodarczych. Ewa Gałka, prezeska Stowarzyszenia Centrum PISOP (sieci SPLOT), w 2024 r. wskazała, że: „Kończy się już era, kiedy to wystarczyło wpisać członkinie i członków zarządu do KRS, a później o nich zapomnieć, kiedy to bez planu krótko- i długofalowego, bez zasad pracy i partycypacji zespołu, podejmowało się decyzje jednoosobowo. Wszystko się zmienia, także zarządzanie organizacjami społecznymi” (Gałka, 2024).

Działalność społeczną w najprostszej formie prowadzą stowarzyszenia zwykłe. Są one najmniejszą formą organizacji społecznej, których historia w Polsce jest nierozzerwalnie związana z ogólnym rozwojem społeczeństwa obywatelskiego i ze zmianami ustrojowymi. Wpierają demokrację oddolną, aktywizację obywatelską i rozwój kapitału społecznego. Zarządzanie stowarzyszeniem zwykłym różni się od prowadzenia pełnoprawnego rejestrowego. Stowarzyszenie zwykłe to wśród organizacji społecznych najprostsza organizacyjnie i prawnie forma działalności *non profit*, mająca najczęściej charakter lokalny, zarządzana w sposób intuicyjny przez grupę zaangażowanych entuzjastów ukierunkowanych na rozwój oraz realizację inicjatyw o spontanicznym charakterze. Jest to uproszczona forma organizacji społecznej, która – pomimo braku osobowości prawnej – może funkcjonować w określonych ramach prawnych. Działalność taka wymaga jednak odpowiedniego podejścia do organizacji pracy, podejmowania decyzji oraz reprezentowania grupy wobec instytucji zewnętrznych.

Slow management to metoda, która wyłoniła się z ruchu *slow food*. Zwrot w kierunku jakości, uważności, spokoju i refleksji – będący reakcją na zmęczenie kulturą pośpiechu i presją efektywności charakterystycznej dla nurtu *fast* – wpłynął na nowe podejście do zarządzania. *Slow management* promuje zrównoważony rozwój, świadome decyzje oraz troskę o dobrostan pracowników i relacje międzyludzkie.

Przedmiotem badań jest sposób zarządzania stowarzyszeniem zwykłym w kontekście wdrażania zasad *slow management*, rozumianych jako praktyka oparta na uważności, jakości relacji, równowadze między działaniem a reflek-

szą oraz świadomym tempie rozwoju organizacji. Cele rozdziału to identyfikacja, analiza i ocena możliwości wdrożenia *slow management* do zarządzania stowarzyszeniem zwykłym. Pytanie badawcze, które sformułowała autorka, brzmi następująco: „W jaki sposób koncepcja *slow management* wpływa na funkcjonowanie i rozwój stowarzyszenia zwykłego?”

Rozdział ma charakter teoretyczno-empiryczny: obejmuje analizę literatury przedmiotu i prezentację badań empirycznych. Autorka zastosowała następujące metody badawcze: krytyczną analizę literatury, a także badania ankietowe wśród członków zwyczajnych i przedstawicieli stowarzyszeń zwykłych. Autorka scharakteryzowała zarządzanie stowarzyszeniem zwykłym, specyfikę i główne zasady *slow management*, a także zaprezentowała wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w styczniu 2025 r. wśród 52 członków stowarzyszeń zwykłych.

2. Stowarzyszenie zwykłe – charakterystyka działalności

Stowarzyszenie zwykłe prowadzi działalność społeczną bez osobowości prawnej, działając na podstawie ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 2261). Zgodnie z art. 2 tej ustawy: „Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych” (ust. 1); „samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności” (ust. 2); „opiera swoją działalność na pracy społecznej swoich członków, do prowadzenia swoich spraw może zatrudniać pracowników, w tym swoich członków”. Według art. 40 ust. 2: „Osoby w liczbie co najmniej trzech, zamierzające założyć stowarzyszenie zwykłe, uchwalają regulamin działalności, określający w szczególności nazwę stowarzyszenia zwykłego, cel lub cele, teren i środki działania, siedzibę, przedstawiciela reprezentującego stowarzyszenie zwykłe albo zarząd, zasady dokonywania zmian regulaminu działalności, sposób nabycia i utraty członkostwa, a także sposób rozwiązania stowarzyszenia zwykłego”. Katarzyna Marszałek, która w latach 2016–2019 prowadziła badania nad pedagogią stowarzyszeń zwykłych harcerskich i skautowych w świetle ewidencji stowarzyszeń zwykłych, wskazała, że „stowarzyszenia zwykłe mają charakter mniejszościowy, zazwyczaj lokalny, regionalny. Powstają jako wyraz opozycji, potrzeb, dążeń partykularnych, jednostkowych, unikalnych pojawiających się poza dominującym” (Marszałek, 2019, s. 136).

Stowarzyszenie zwykłe to uproszczona forma stowarzyszenia, która nie posiada osobowości prawnej. W Polsce, według danych GUS (Głównego Urzędu Statystycznego) z 2022r., aktywną działalność prowadziło 68,9 tys. stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz podmiotów samorządu gospodarczego

i zawodowego (GUS, 2023, s. 1). Ich główna działalność związana jest przede wszystkim ze sportem, z hobby, edukacją, kulturą oraz ze sztuką (GUS, 2023, s. 2), natomiast na koniec 2023 r. w Polsce działało 9,8 tys. organizacji pożytku publicznego, w tym stowarzyszeń zwykłych (GUS, 2025).

Należy zauważyć, że wspomniane statystyki nie oddają danych liczbowych charakteryzujących stowarzyszenia zwykłe, w których przypadku ustalenie dokładnej liczby jest trudne. Brak centralnej bazy danych uniemożliwia precyzyjne podanie ich liczby, a oficjalne statystyki dotyczą podmiotów rejestrowanych, nie zaś realnie działających. Oznacza to, że statystyki pomijają aktywność wielu stowarzyszeń zwykłych, a jednocześnie uwzględniają stowarzyszenia, które co prawda zostały zarejestrowane, ale faktycznie nie działają (Charycka i in., 2022, s. 20). Transparent Data wskazuje, że w Polsce w 2018 r. funkcjonowały 71 922 stowarzyszenia rejestrowe oraz działało 36 975 stowarzyszeń zwykłych. Bazując na przeglądzie ewidencji miejscowych starostw, stworzono także ranking 10 miast z największą liczbą stowarzyszeń zwykłych, do których zaliczono: Warszawę z liczbą 2054 stowarzyszeń zwykłych, Poznań – 969, Kraków – 834, Wrocław – 663, Gdańsk – 570, Szczecin – 462, Lublin – 412, Katowice – 334, a także Bydgoszcz mającą 331 stowarzyszeń zwykłych (Blog Transparent Data, 2018).

Warto zauważyć, że stowarzyszenia zwykłe mogą być rozpatrywane jako organizacje pożytku publicznego. Według Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz.U. z 2024 r., poz. 1491 ze zm.) organizacja pożytku publicznego jest podmiotem, którego działalność skierowana jest na realizację zadań społecznych, a uzyskane środki finansowe są przeznaczone na cele publiczne. Taki status umożliwia stowarzyszeniu zwykłemu m.in. korzystanie z preferencyjnych rozwiązań podatkowych (np. możliwość przekazywania 1% podatku dochodowego przez darczyńców) oraz zwiększa ich wiarygodność w oczach darczyńców i instytucji publicznych. Warto zauważyć, że w przeciwieństwie do stowarzyszeń rejestrowych stowarzyszenie zwykłe nie ma uprawnień do prowadzenia działalności gospodarczej, zatem nie będzie stanowiło podmiot ekonomii społecznej, który łączy działalność gospodarczą z realizacją celów społecznych.

Prawo o stowarzyszeniach wyróżnia dwa rodzaje stowarzyszeń: rejestrowe i zwykłe. Zasadniczo różnią się one nie tylko wymiarem prowadzonej działalności, finansami, ale także podstawą prawną i procedurą rejestrową. Do podstawowych cech każdego stowarzyszenia, w tym zwykłego, należy:

- dobrowolność wynikająca ze swobodny tworzenia stowarzyszeń, dobrowolność przystępowania i występowania członków,
- samorządność, która wynika z niezależności wobec podmiotów zewnętrznych i swobody (w granicach obowiązującego prawa) ustalania norm oraz reguł wewnętrznych,

- trwałość wynikająca z niezależności funkcjonowania stowarzyszenia od konkretnego składu osobowego swoich członków,
- niezarobkowy cel, ponieważ zadaniem stowarzyszenia nie jest przysporzenie członkom stowarzyszenia korzyści majątkowych, a założone cele mają o charakter społeczny (Weisbrod, 2022, s. 4).

Stowarzyszenie zwykłe, w przeciwieństwie do stowarzyszenia rejestrowanego w KRS (Krajowym Rejestrze Sadowym), nie ma zarządu ani walnego zgromadzenia, a jego działalnością kieruje przedstawiciel lub komisja rewizyjna (jeśli została ustanowiona). Decyzje podejmowane są przez członków w sposób określony w regulaminie stowarzyszenia. Do założenia stowarzyszenia zwykłego wystarczą trzy osoby, które sporządzają regulamin i zgłaszają stowarzyszenie do starosty powiatowego. Zarządzanie finansami w tego typu stowarzyszeniu jest uproszczone, nie ma obowiązku prowadzenia pełnej księgowości, ale jest konieczność ewidencji wpływów i wydatków. Tego typu stowarzyszenie może prowadzić działalność odpłatną, ale nie może prowadzić działalności gospodarczej. Podstawą działalności stowarzyszenia zwykłego jest jego regulamin, a przedstawiciel odpowiada za realizację celów stowarzyszenia zwykłego, składanie wymaganych sprawozdań oraz prowadzenie dokumentacji. Tabela 1 prezentuje zestawienie głównych cech stowarzyszeń.

Tabela 1. Podobieństwa i różnice między stowarzyszeniami rejestrowym a zwykłym

Stowarzyszenie zwykłe	Cechy	Stowarzyszenie rejestrowe
3 osoby (fizyczne, pełnoletnie, posiadające obywatelstwo polskie, niepozbawione praw publicznych)	Liczba osób potrzebna do powołania	7 osób
Wpis do ewidencji stowarzyszeń zwykłych w starostwie	Sposób rejestracji	Rejestracja w KRS
Przedstawiciel reprezentujący stowarzyszenie lub zarząd	Struktura obowiązkowych władz	Walne zebranie Zarząd Organ nadzoru wewnętrznego (komisja rewizyjna)
Nie jest uprawnione	Możliwość prowadzenia działalności gospodarczej odpłatnej/otwierania oddziałów terenowych	Ma takie prawo
Cechy wspólne stowarzyszeń: – nadzór starosty, – obowiązkowa sprawozdawczość i księgowość, – możliwość zatrudniania pracowników, – zbieranie składek członkowskich, ubieganie się o dotacje, przyjmowanie darowizn, organizowanie zbiorów publicznych, – ubieganie się o status pożytku publicznego (OPP) po spełnieniu warunków, – zdolność sądowa (może pozywać i być pozywane) – w przypadku stowarzyszeń zwykłych od 2016 r.		

Źródło: (Glinka i Chyla s. 169–182).

Zarządzanie stowarzyszeniem zwykłym jest realizowane w sposób specyficzny ze względu na prostą strukturę prawną i ograniczone wymagania formalne, co odróżnia je od bardziej sformalizowanych organizacji pozarządowych, np. fundacji i stowarzyszeń rejestrowych. Zgodnie z art. 40 ust. 2 Prawa o stowarzyszeniach w regulaminie działalności określa się zwłaszcza „nazwę stowarzyszenia zwykłego, cel lub cele, teren i środki działania, siedzibę, przedstawiciela reprezentującego stowarzyszenie zwykłe albo zarząd, zasady dokonywania zmian regulaminu działalności, sposób nabycia i utraty członkostwa, a także sposób rozwiązania stowarzyszenia zwykłego”.

Formalnie stowarzyszeniem zwykłym zarządzać może przedstawiciel stowarzyszenia, który został wskazany w regulaminie, mogący także działać w imieniu stowarzyszenia w sprawach formalnych i prawnych. Opcjonalnie może takie uprawnienia mieć zarząd powołany przez członków, jeśli tak przewiduje regulamin, który jest wiążący dla stowarzyszenia zwykłego, określa strukturę i sposób podejmowania decyzji. Członkowie stowarzyszenia podejmują decyzje wspólnie – zazwyczaj przez głosowanie na zebraniach zatwierdzają regulamin, wybierają przedstawiciela i decydują o kierunkach działania. Główne obszary kierowania w stowarzyszeniu zwykłym obejmują zarządzanie:

- strategiczne związane z planowaniem działań i inicjatyw,
- wydarzeniami, projektami, jednorazowymi inicjatywami, np. festynami, warsztatami, zbiórkami, akcjami pomocowymi,
- finansami, grantami, rozliczaniem środków, dokumentowaniem wydatków,
- komunikacją i wizerunkiem, mediami społecznościowymi, utrzymywaniem kontaktu z otoczeniem (mieszkańcami, mediami, urzędami i pozostałymi interesariuszami)
- ludźmi (członkami).

Zarządzanie ma charakter partycypacyjny, ponieważ decyzje podejmowane są wspólnie, często przez konsensus. Realizując działania i podejmując decyzje, członkowie stowarzyszenia motywują się do działania, bazując na wartościach, wspólnych zainteresowaniach i dążeniach. Do zasadniczych problemów w tym obszarze można zaliczyć: brak formalnych struktur, które mogą utrudniać podział ról i odpowiedzialności, niewielkie środki finansowe, wysoką rotację członków, niewielkie i rotacyjne zaangażowanie członków i wolontariuszy, ale także zależność od woli, kompetencji i świadomości członków.

Badania nad zarządzaniem stowarzyszeniami zwykłymi są częścią badań nad zarządzaniem w sektorze *non profit*. Janusz Reichel opisał wiele kwestii trudnych wynikających z codzienności organizacji pozarządowych (Reichel, 2019, s. 297–312). Ewa Bogacz-Wojtanowska wskazała, że analiza krakowskich stowarzyszeń w roku 2006 pokazała ich stopniową profesjonalizację, która w du-

żej mierze opiera się na zatrudnianiu etatowych pracowników, tworzeniu sieci krajowych i międzynarodowych powiązań służących wymianie doświadczeń, jak również stosowaniu technik zarządzania. Organizacje nieposiadające wielu zasobów (szczególnie materialnych) mają problem ze stabilnością finansową i z działaniem „od projektu do projektu” (Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 166). Piotr Korzeniowski, traktując stowarzyszenie zwykłe jako organizację społeczną, badał udział stowarzyszeń zwykłych w postępowaniach przed sądami administracyjnymi w sprawach z zakresu ochrony (Korzeniowski, 2015, s. 160–180).

Podsumowując, warto wskazać, że z ostatnich badań CBOS z roku 2024 wynika, że poziom zaangażowania Polaków w działalność organizacji obywatelskich jest obecnie zbliżony do rejestrowanego przez CBOS w roku 2016, a do organizacji i grup obywatelskich angażuje się mniej niż siedmiu na stu badanych (CBOS, 2024, s. 2). Komentując przytoczone dane w kontekście stowarzyszeń zwykłych, należy zauważyć, że ich rola w społeczeństwie – mimo formalnej dostępności i niskiego progu wejścia – pozostaje marginalna pod względem aktywnych uczestników. Stowarzyszenia zwykłe to forma najprostsza i najbardziej oddolna spośród organizacji społecznych, potencjalnie najłatwiejsza i najbardziej dostępna dla osób aktywnych, jednak przytoczone dane wskazują na coś zupełnie przeciwnego – niskie zaangażowanie obywateli świadczy o dominacji postaw pasywnych i wycofanych wobec partycypacji społecznej.

3. *Slow management*

Koncepcja *slow management* to alternatywa dla tradycyjnych, szybkich metod koncepcji zarządzania. Termin *slow management* został po raz pierwszy użyty w kontekście akademickim przez Dana Karremana, André Spicera i Rasmusa Kossa Hartmana w roku 2018. W swojej pracy autorzy przedstawili koncepcję *slow management* jako alternatywę dla *fast management*, czyli podejścia charakteryzującego się obsesją na punkcie zmian, brakiem refleksji i nadmiernym poleganiem na masowo produkowanych ideach zarządzania. Jak wskazują przytoczeni autorzy, *slow management* polega na robieniu mniej, ale za to lepiej, gdy zarządzanie jest bardziej przemyślane i mniej efekciarskie (Kärreman i in., 2021). Zamiast tego autorzy proponują bardziej przemyślane, kontekstowe i rzemieślnicze podejście do zarządzania, które kładzie nacisk na długoterminowe zaangażowanie i kompetencje specyficzne dla danej branży. Autorzy wyjaśniają, że *slow management* nie oznacza po prostu wolniejszego tempa pracy, ale raczej głębsze zaangażowanie w procesy zarządzania, z uwzględnieniem specyfiki kontekstu, rzemieślniczej precyzji i długoterminowego zaangażowania. To podejście ma na celu przeciwdziałanie negatywnym skutkom *fast management*, takim jak wypalenie zawodowe, niska jakość pracy i brak satysfakcji zawodowej. Jako główne zasady *slow management* autorzy proponują:

- refleksyjny sceptycyzm, ponieważ menedżerowie powinni krytycznie oceniać nowe trendy i unikać bezrefleksyjnego podążania za modnymi sloganami dotyczącymi zarządzania,
- głębokie skupienie zamiast rozpraszania się na wiele projektów – menedżerowie powinni koncentrować się na kluczowych zadaniach i dążyć do ich doskonałego wykonania,
- polityczną świadomość – skuteczni menedżerowie rozumieją kontekst organizacyjny, potrafią budować relacje i zrozumienie wśród interesariuszy,
- zarządzanie jako rzemiosło, czyli praktykę wynikającą z doświadczenia, umiejętności i ciągłego doskonalenia,
- trwałe i przemyślane inicjatywy, które wymagają czasu na pełne wdrożenie i przynoszą długotrwałe korzyści (Kärreman i in., 2021).

Wcześniejsze odniesienia do *slow management* można odnaleźć u takich autorów, jak Heike Bruch i Sumantra Ghoshal, którzy badali, dlaczego pomimo wiedzy i umiejętności zarządzający nie podejmują skutecznych działań. Wskazując na trzy główne pułapki: nadmierne przeciążenie obowiązkami, ograniczenia organizacyjne, niepewność co do wyboru najlepszej ścieżki działania, nie używają wprawdzie określenia *slow management*, ale proponują strategie, które pomagają menedżerom skoncentrować się na kluczowych zadaniach, wykorzystać siłę woli i energię do osiągnięcia celów oraz tworzyć środowisko sprzyjające działaniu (Bruch i Ghoshal, 2004).

Christopher Grey i Hugh Willmott podważają ideę, że zarządzanie jest „neutralne i techniczne” – pokazując, iż jest zawsze osadzone w kontekście społecznym, politycznym i ideologicznym. Autorzy krytykują „szybki kapitalizm”, odrzucając znaczenie efektywności jako celu samego w sobie, i przedstawiają refleksje nad czasem pracy, kulturą produktywności i presją wzrostu, postulowaniem bardziej etycznych i humanistycznych form organizowania pracy (Grey i Willmott, 2005, s. 1–20).

Mats Alvesson wprawdzie nie używa określenia *slow management*, jednak treść jego analiz dostarcza głębokiej krytyki współczesnych praktyk zarządzania, co może być interpretowane jako argumenty za potrzebą bardziej refleksyjnego i zrównoważonego podejścia do zarządzania. Autor wskazuje, jak triumf pustki, reprezentowany choćby przez puste slogany sukcesu, opanowuje organizacje. Krytykuje też przywództwo wielkościowe, „gry o sumie zerowej”. Alvesson postuluje spowolnienie, refleksję, rezygnację z pogodni za rankingami i pozorami, dając narzędzia do prowadzenia badań i działania w duchu *slow management* (Alvesson, 2013).

Martin Parker krytykuje autorytarne, szybkie zarządzanie, typowe dla korporacji, a także wskazuje na potrzebę alternatywnych form organizowania się, np. kooperatyw, demokracji pracowniczej – które są naturalnie „wolniejsze”, bardziej

ludzkie (Parker, 2002). W jego ujęciu *slow management* to praktyka oporu i troski, będąca przeciwieństwem przemysłowej wydajności.

Stewart Clegg, David Courpasson i Nelson Phillips analizują władzę jako zjawisko wszechobecne w organizacjach także w wymiarze tempa pracy, przymusu i „zarządzania czasem”, chociaż wprost nie mówią o *slow management*. Ich teoria pozwala zrozumieć, jak tempo pracy i zarządzania staje się narzędziem kontroli (Clegg i in., 2006). Wskazują, jak dążenie do maksymalnej efektywności może prowadzić do ignorowania innych ważnych aspektów organizacyjnych, takich jak etyka, dobrostan pracowników czy długoterminowa stabilność. To fundament do refleksji nad wolniejszymi, bardziej antycypacyjnymi modelami organizacyjnymi. Bernadette Noll wskazuje znaczenie dystansu: „podchodź z dystansem do: trudności, pracy, ludzi, frustracji, tego, co cię przytłacza, a także do siebie”, a także akceptacji obecności: „nie potrzeba natychmiastowego znalezienia odpowiedzi” (Noll, 2016, s. 12).

Roxane Cosnard des Closets i Laura Goegebeur podejmują krytykę kultury pośpiechu w zarządzaniu, który wiedzie do powierzchownych decyzji i wypalenia zawodowego. Podkreślają potrzebę głębokiej refleksji i analizy przed podjęciem decyzji, co ma prowadzić do bardziej przemyślanych i skutecznych działań oraz strategii opartej na długoterminowym planowaniu i trwałych wartościach. Dodatkowo autorki akcentują znaczenie humanistycznego zarządzania, kładąc nacisk na znaczenie relacji międzyludzkich w organizacji oraz promując empatię, zrozumienie i współpracę (Cosnard des Closets i Goegebeur, 2016).

Należy zauważyć, że ruch *slow movement* zapoczątkował Carlo Petrini, włoski dziennikarz i działacz społeczny, w latach 80. XX wieku. W publikacji *In Praise of Slow*, która traktowana jest jako manifest ruchu *slow movement*, ten ruch opisywany jest jako odpowiedź na dominującą kulturę pośpiechu, która prowadzi do powierzchowności i stresu. Jak wskazuje Carl Honoré, filozofia *slow* może być podsumowana jednym słowem: równowaga – „Bądź szybki, gdy ma to sens, i wolny, gdy wymaga tego sytuacja. Dąż do życia w tempie *giusto* – odpowiednim tempie” (Honoré, 2005, s. 6–18). Autor podkreśla, że ruch *slow* nie jest próbą cofnięcia całej planety do jakiejś przedindustrialnej utopii. Ruch ten tworzą ludzie, którzy chcą żyć lepiej w szybkim, nowoczesnym świecie. Znajduje on zastosowanie w różnych aspektach życia, takich jak jedzenie, edukacja, podróże czy praca, promując podejście oparte na jakości, refleksji i głębokim zaangażowaniu.

Od czasu powstania ruch *slow* rozszerzył się na różne aspekty życia, oprócz *slow management*, dając początek wielu subruchom, takim jak: *slow food* związanym z promowaniem lokalnej kuchni, tradycyjnych metod produkcji żywności świadomego jedzenia, *slow fashion* jako odpowiedź na przemysł *fast fashion*, która promuje zrównoważoną produkcję ubrań, etyczne warunki pracy i trwałość produktów. Zasady ruchu *slow* można zastosować w różnych obszarach życia, a także

działalności organizacji, co nie oznacza bierności czy braku ambicji, lecz świadome spowolnienie tempa, by zwiększyć jakość pracy, relacji i decyzji. Nie jest to anty-technologia, ale mądrzejsze tempo dostosowane do potrzeb ludzi i świata.

4. Zastosowanie zasad *slow management* w zarządzaniu stowarzyszeniem zwykłym – wyniki badań

Na podstawie analizy literatury przeprowadzonej w punktach drugim i trzecim artykułu autorka przygotowała i przeprowadziła w grudniu 2024 i styczniu 2025 r. badania ankietowe wśród przedstawicieli i członków zwyczajnych stowarzyszeń zwykłych prowadzących swoją działalność na terenie województw małopolskiego, dolnośląskiego i opolskiego. Kluczem doboru do badania był minimalny 5-letni czas funkcjonowania organizacji.

Autorka sformułowała następujące pytania badawcze:

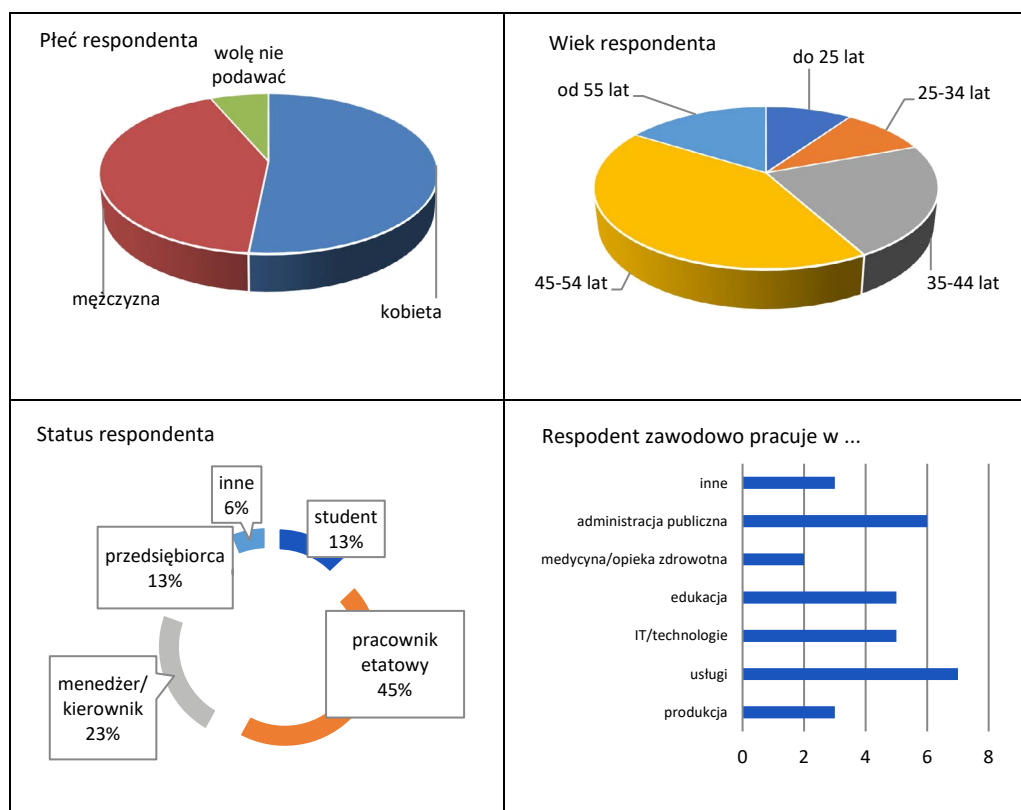
- W jaki sposób członkowie stowarzyszenia zwykłego postrzegają tempo pracy i podejmowania decyzji w swojej organizacji?
- Czy w praktyce zarządzania stowarzyszeniem występują elementy charakterystyczne dla *slow management*?
- Jakie są bariery i czynniki sprzyjające wdrażaniu filozofii *slow management* w stowarzyszeniach zwykłych?
- Czy stosowane zasady *slow management* wpływają na jakość relacji, zaangażowanie i trwałość działań w organizacji?

Autorka przyjęła następujące hipotezy badawcze:

- H1: W stowarzyszeniach zwykłych, w których są elementy *slow management*, członkowie odczuwają większe zaangażowanie i satysfakcję z działalności.
- H2: Im większa świadomość wartości etycznych i refleksyjnego podejmowania decyzji, tym wyższy poziom zaufania między członkami organizacji.
- H3: Członkowie stowarzyszeń zwykłych preferują działania długookresowe i lokalne, co sprzyja wdrażaniu filozofii *slow*.
- H4: Główne bariery wdrożenia *slow management* wynikają z presji otoczenia zewnętrznego, np. mediów, grantodawców, interesariuszy.

Metryczka obejmowała dwa obszary: identyfikację uczestników oraz stowarzyszeń zwykłych, które reprezentowali. Dostarczyła ona charakterystyki demograficznej badanych pod względem płci, wieku, statusu zawodowego i branży (rys. 1).

Analizując profil społeczny badanych, należy zauważyć, że większość próby stanowią kobiety, największą grupę respondentów stanowią osoby w wieku dojrzałym i osoby aktywne zawodowo, tj. w wieku 45–54 lata, co może świadczyć o ich doświadczeniu i pozycji kierowniczej. W badaniu uczestniczyła ograniczona reprezentacja młodych (do 25 lat) i najstarszych (powyżej 55 lat) grup

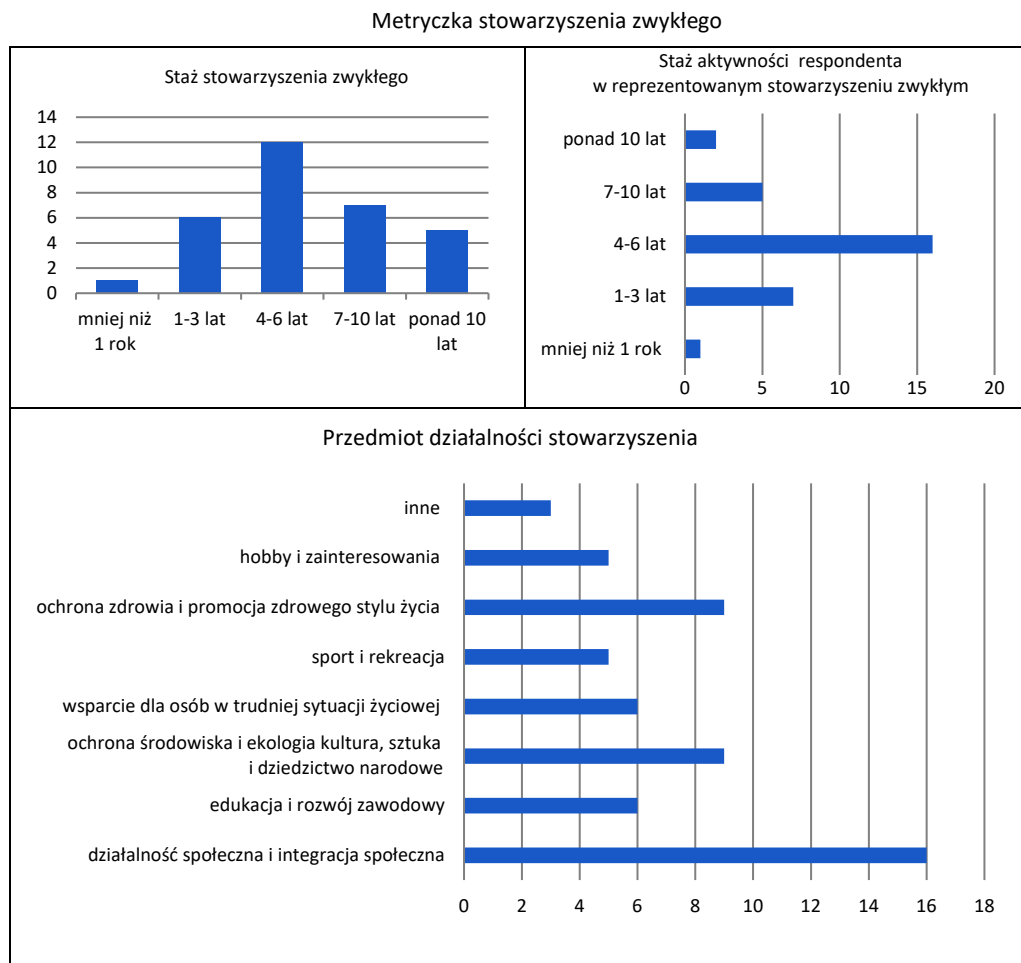


Rys. 1. Metryczka respondenta

Źródło: opracowanie własne.

wiekowych. Próba obejmuje głównie osoby zatrudnione na etacie (45%) oraz osoby zarządzające (23%), co może wpływać na ocenę struktur organizacyjnych. Wśród wskazywanych przez respondentów branż, w których badani pracują, dominują usługi i produkcja. Ankietowani reprezentują różnorodne sektory, co uwiarygadnia przekrojowość badań. Metryczka organizacji obejmowała: czas funkcjonowania organizacji, staż członkostwa respondenta oraz obszary działalności organizacji (rys. 2).

Analiza profilu organizacji reprezentowanych w badaniu pozwala zauważyć, że najwięcej organizacji funkcjonuje od 4 do 6 lat, dość liczne są te, które działają od roku do 3 lat oraz od 7 do 10 lat, mniej jest stowarzyszeń o bardzo krótkim (poniżej roku) lub bardzo długim (powyżej 10 lat) stażu. Zatem większość badanych i reprezentowanych organizacji działa już kilka lat, co oznacza, że przeszły fazę początkową i są na etapie stabilizacji lub rozwoju. Najwięcej respondentów działa w organizacji od 4 do 6 lat, a niewielu badanych ma staż powyżej 7 lat, zatem uczestnicy badania to osoby ze średnim stażem w organizacji, co może



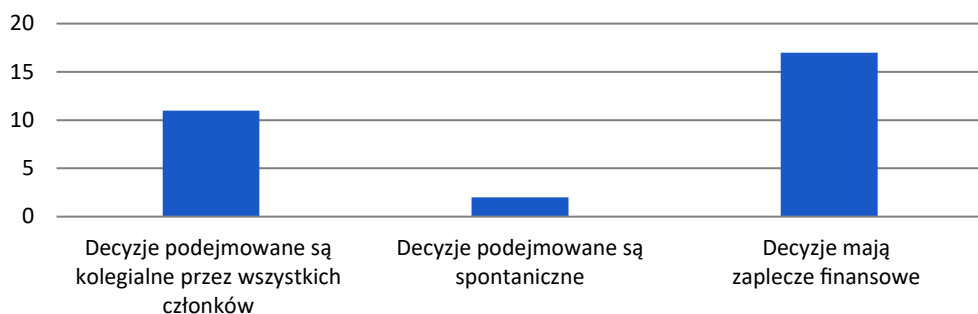
Rys. 2. Metryczka stowarzyszenia zwykłego

Źródło: opracowanie własne.

oznaczają, że dobrze znają jej strukturę i funkcjonowanie, ale nie należą do grupy tzw. liderów założycieli. Analizując przedmiot działalności stowarzyszeń, zauważyć można, że najczęściej wskazywane obszary działań to: integracja społeczna, ale także edukacja i rozwój zawodowy oraz ochrona środowiska i ekologia kultura, zrównoważony rozwój. Dane sugerują, że respondenci to osoby aktywne w organizacjach, które działają już od kilku lat, ale nie są zaangażowane długoletnio. Dominują organizacje społeczne typowe dla oddolnych inicjatyw obywatelskich, a członkowie mają wystarczający staż, aby posiadać wiedzę o funkcjonowaniu stowarzyszenia, co czyni ich wartościowymi informatorami w badaniu.

W odpowiedzi na pytanie o dominujący model podejmowania decyzji najczęściej respondentów wskazało, że decyzje podejmowane są przez stowarzyszenie

mają uwarunkowania finansowe – to może oznaczać, że decyzje są uzależnione są o dostępnych środkach, np. projektów lub grantów. Na drugim miejscu decyduje podejmowanie kolegialne przez wszystkich członków – co wskazuje na model partycypacyjny i demokratyczny. Nieliczne odpowiedzi dotyczą decyzji spontanicznych, co sugeruje, że działania *ad hoc* nie są dominujące. Mimo dominacji czynnika finansowego widoczna jest również obecność wspólnotowego modelu podejmowania decyzji, co potwierdza specyfikę stowarzyszeń zwykłych jako struktur oddolnych (rys. 3).



Rys. 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jaki model podejmowania decyzji dominuje w reprezentowanym przez Pana/Panią stowarzyszeniu?”

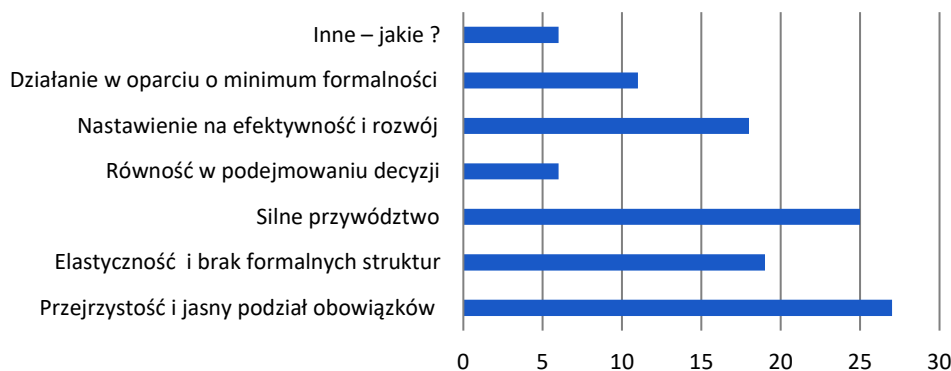
Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o zasady zarządzania w stowarzyszeniu zwykłym, to najczęściej wskazywane są: przejrzystość i jasny podział obowiązków, ukazujący dążenie do uporządkowanego działania, także elastyczność i brak formalnych struktur, co potwierdza, że organizacje te działają swobodnie bez sztywnej biurokracji, oraz nastawienie na efektywność i rozwój, czyli badane organizacje, mimo prostoty struktur, starają się działać profesjonalnie i przyszłościowo. Mniej wskazań otrzymały odpowiedzi, takie jak: „silne przywództwo”, „równość w podejmowaniu decyzji” i „działanie w oparciu o minimum formalności”. Stowarzyszenia zwykłe starają się zachować równowagę między elastycznością a odpowiedzialnością. Kluczowe są transparentność i funkcjonalność, nawet przy ograniczonych zasobach i nieformalnej strukturze (rys. 4).

Analizując prezentowane na rys. 4 praktyki stosowane w zakresie zarządzania, zauważa się, że najczęściej wskazywano:

- narzędzia cyfrowe, np. komunikatory, platformy on-line, co świadczy o modernizacji i komunikacji,
- dokumentację pisemną, np. raporty, i regularne spotkania i głosowania, które potwierdzają dbałość o pewien poziom formalizacji i przejrzystości,

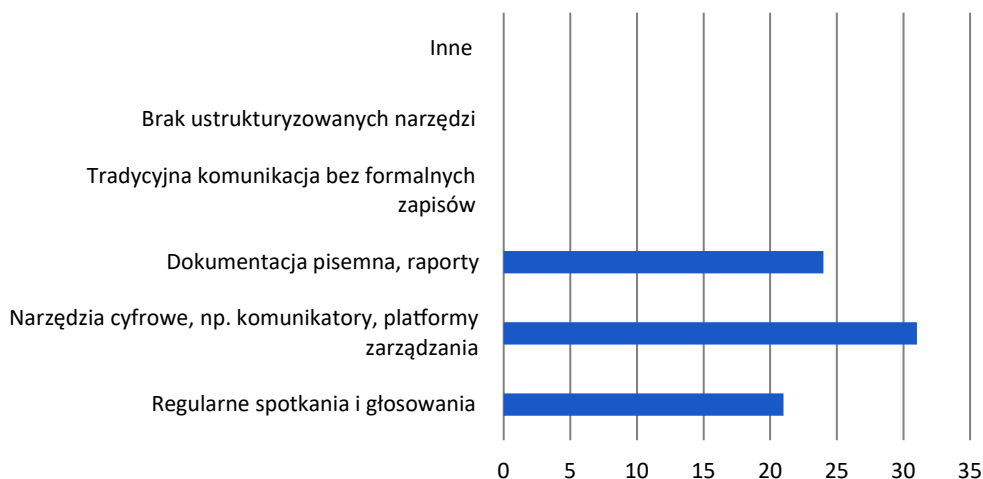
- tradycyjną komunikację bez zapisów i brak usystematyzowanych narzędzi (wskazanie to występuje najrzadziej, ale wciąż jest obecne).



Rys. 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jakie zasady zarządzania panują w reprezentowanym przez Pana/Panią stowarzyszeniu zwykłym? (wybór wielokrotny)”

Źródło: opracowanie własne.

Większość reprezentowanych stowarzyszeń łączy nowoczesne narzędzia z klasycznymi metodami komunikacji, rośnie rola technologii w ich bieżącej działalności, chociaż niektóre organizacje działają nadal nieformalnie.

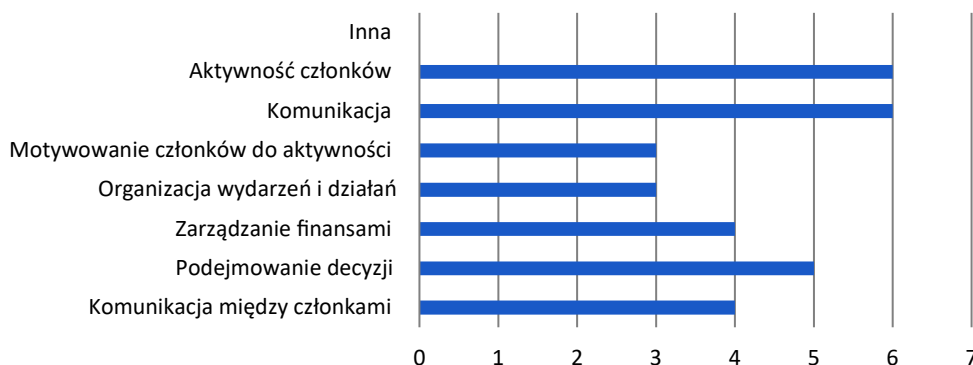


Rys. 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jakie praktyki są stosowane w reprezentowanym przez Pana/Panią stowarzyszeniu zwykłym? (wybór wielokrotny)”

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie aspektów wymagających poprawy i najczęściej wymieniali takie, jak: „komunikacja i mo-

tywowanie członków”, „organizacja wydarzeń”, „podejmowanie decyzji” i „zarządzanie finansami” (rys. 6). Odpowiedzi te wskazują, że *slow management* wpisuje się w zasygnalizowane obszary zmian, takie jak dialog, empatia i zaangażowanie.



Rys. 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Który aspekt zarządzania stowarzyszeniem wymaga poprawy? (wybór wielokrotny)”

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym bloku pytań respondenci zostali zapytani o wybrane kwestie związane z koncepcją *slow management*. Do najczęstszych odpowiedzi na pytanie o zasady *slow management*, które respondenci chcieliby wdrożyć, należały: „praca w rytmie zgodnym z możliwościami członków”, „dbałość o relacje i rozwój pracowników”, „ięwestowanie w dobrostan i ograniczenie presji czasu”. Odwołują się one do kontekstu relacji, rytmu pracy, innowacyjności i jakości. Udzielone odpowiedzi, zaprezentowane na rys. 7, wskazują na gotowość do wprowadzania bardziej zrównoważonych modeli zarządzania.

W pytaniu o bariery wdrażania *slow management* respondenci najczęściej udzielili takich odpowiedzi, jak: „trudność w budowaniu kultury *slow*”, „presja wyników”, „ograniczone zasoby finansowe i czasowe”, a także „opór członków wobec zmian”. Jak dowodzą uzyskane odpowiedzi, respondenci, mimo pozytywnego odbioru idei, wskazują, że wdrożenie *slow management* w NGO ograniczają realne bariery systemowe, wynikające ze specyfiki i z organizacji pracy w stowarzyszeniu opartej na pracy charytatywnej członków w różnym stopniu zaangażowanych w działalność stowarzyszenia, które boryka się z zarządzaniem finansami, często funkcjonującego „od projektu do projektu”. Przy wdrażaniu *slow management* konieczne zatem jest podejście stopniowe i strategiczne (rys. 8).

W odniesieniu do pytania o oczekiwane korzyści z wdrożenia *slow management* (rys. 9) respondenci wskazywali najczęściej korzyści, takie jak: „większe



Rys. 7. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie: „Jakie zasady *slow management* chciałby Pan/chciałaby Pani wdrożyć do praktyki stowarzyszenia zwykłego, które Pan/Pani reprezentuje? – wybór wielokrotny”

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 8. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie: „Jakie bariery mogłyby według Pana/Pani przeszkadzać w implementacji *slow management* w organizacji *non profit*?”

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 9. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie: „Jakie korzyści według Pana/Pani może przynieść wdrożenie *slow management* w organizacjach *non profit*?”

Źródło: opracowanie własne.

zaangażowanie członków organizacji”, „lepsza jakość podejmowanych decyzji”, „stabilność i trwałość organizacji”, „równowaga” i „poprawa relacji”. Respondenci dostrzegają liczne atuty z wdrożenia koncepcji *slow management* – organizacyjne, interpersonalne i strategiczne. Dla badanych *slow management* jest utożsamiane z aktywnością, efektywnością długoterminową i lepszym klimatem w stowarzyszeniu.

Uzyskane wyniki wskazują, że zarządzanie w stowarzyszeniach zwykłych ma charakter hybrydowy i jest usytuowane między kolektywnym zaangażowaniem a ograniczeniem wynikającym z zasobów. Badane organizacje dążą do uproszczonego, ale świadomego stylu działania, z naciskiem na przejrzystość, elastyczność i skuteczność. Oznacza to, że *slow management*, czyli zarządzanie oparte na refleksji, dialogu i prostocie, może być naturalnym podejściem dla wielu z tych organizacji.

Wnioski z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych dowodzą, że zarządzanie stowarzyszeniem zwykłym w kontekście *slow* może obejmować:

- zrównoważony rozwój organizacji przez unikanie presji szybkiego wzrostu, zamiast tego praktykowane jest stopniowe i przemyślane budowanie działalności,
- demokratyczne podejmowanie decyzji poprzez aktywne włączanie członków w zarządzanie (zamiast modelu hierarchicznego),
- praca dla wartości, a nie dla korzyści finansowych lub innych materialnych profitów, obejmująca skupienie się na misji i jakości działań (zamiast koncentracji na celach ilościowych),

- stosowanie zasad etycznych obejmujących otwartą komunikację, uczciwe zasady finansowania,
- dbałość o relacje i współpracę obejmującą kształtowanie atmosfery wsparcia (zamiast rywalizacji),
- umożliwianie członkom stowarzyszenia zwykłego dostosowania zaangażowania do możliwości i potrzeb przez stosowanie elastyczności autonomii,

W tabeli 2 autorka zaproponowała przykładowe aktywności z zakresu *słow management* dla stowarzyszeń zwykłych.

Tabela 2. Działania i aktywności z zakresu *słow management* dla stowarzyszeń zwykłych

Działania	Propozycja aktywności z zakresu <i>słow management</i>
Definiowanie misji i wartości stowarzyszenia	Zamiast dużej liczby spotkań o niskiej efektywności stowarzyszenie może organizować mniej wydarzeń, ale o większej wartości merytorycznej i społecznej
Demokratyczne podejmowanie decyzji	Stowarzyszenie może organizować cykliczne spotkania strategiczne, podczas których członkowie mogą aktywnie wpływać na kierunek działań
Decentralizacja zarządzania	Zamiast wieloetapowego zatwierdzania każdej inicjatywy członkowie stowarzyszenia mogą podejmować i organizować działania na własną rękę w ramach określonych wartości
Skupienie się na jakości działania i budowaniu długoterminowej wartości: „jakość zamiast ilości”	Zamiast organizować dużą liczbę wydarzeń, np. on-line, stowarzyszenie może organizować ich mniej, ale w formie warsztatów lub mentoringu
Dbanie o członków stowarzyszenia i ich rozwój	Stowarzyszenie może podzielić członków na grupy robocze, aby ich aktywność podejmowana w ramach stowarzyszenia pasowała do zainteresowań i osobowości

Źródło: opracowanie własne.

Badane organizacje są świadome potrzeby zmiany – chcą działać mądrzej i prowadzonej działalności zapewnić długoterminowość, nie tylko funkcjonowanie „od projektu do projektu” czy „od inicjatywy do inicjatywy”. Wdrożenie *słow management* pozwoli na pokonanie ograniczeń: kadry, zaangażowania, stałej aktywności organizacji, wynikających ze specyfiki stowarzyszenia zwykłego. Metoda *słow management* to realna i pożądana strategia działania. Warunkiem jej skutecznego wdrożenia jest dostosowanie do warunków lokalnych i etapowego wdrażania. Wykorzystanie zasad *słow management* w stowarzyszeniu zwykłym pozwala na spokojne, świadome i wartościowe działania, które wzmacniają misję organizacji oraz długofalowe zaangażowanie członków.

5. Podsumowanie

Jak wskazuje S. Lipiec, należy zaprzestać głoszenia poglądu, że organizacje pozarządowe to organizacje charytatywne, kluby działkowców czy miejsca skupiające ludzi niedostosowanych społecznie. Organizacje obywatelskie muszą być bowiem postrzegane jako pełnoprawni uczestnicy rynku. Ich działania statutowe winny być postrzegane jako świadczenie usług społecznych. Jedynie dzięki takiej zmianie myślenia rola tych organizacji w społeczeństwie i gospodarce będzie rosła (Lipiec, 2018, s. 63).

W Polsce wiele organizacji społecznych charakteryzuje się niskim poziomem profesjonalizacji pracy. Ponadto w trzecim sektorze występuje polaryzacja – organizacje rzadko współpracują, a często konkurują. Nawet jeśli w ostatnich latach dostrzegany jest wzrost liczby fundacji i stowarzyszeń, to głos społeczeństwa nie jest przez to silniejszy (Twoja Zbiórka, b.d.).

Komentując przytoczone dane w kontekście stowarzyszeń zwykłych, warto zauważyć, że ich rola w społeczeństwie – mimo formalnej dostępności i niskiego progu wejścia – pozostaje marginalna pod względem liczby aktywnych uczestników. Stowarzyszenia zwykłe, jako forma najprostsza i najbardziej oddolna spośród organizacji społecznych, potencjalnie idealnie wpisują się w idee *slow management*, są zakładane do realizacji wspólnych celów, często lokalnych, w tempie i stylu narzucanym przez samych członków, a nie przez logikę rynku, efektywności czy konkurencji. Realia wskazują jednak na coś przeciwnego – niskie zaangażowanie obywateli w działalność społeczną świadczy o dominacji postaw pasywnych i wycofanych. Mimo że stowarzyszenia zwykłe mogłyby być przestrzenią dla partycypacji, współodpowiedzialności, kreatywności i rozwoju wspólnotowości, czyli praktycznego urzeczywistnienia idei krytycznego zarządzania, brakuje odpowiedniego klimatu kulturowego i społecznego, który by temu sprzyjał. Stowarzyszenia zwykłe są „zbyt wolne” dla kultury „szybkiego społeczeństwa”. W świecie, w którym priorytetem jest efektywność, indywidualizm i natychmiastowy rezultat, formy działania oferowane przez stowarzyszenia zwykłe – dobrowolne, bezpłatne, wymagające zaangażowania i czasu – nie są atrakcyjne dla większości obywateli. Te konstatacje potwierdzają diagnozę stawianą przez autorów krytycznego zarządzania stanowiącą, że nie ma potrzeby alternatywnych form organizacji, lecz konieczna jest zmiana mentalności i wartości kulturowych.

Każda z postawionych hipotez badawczych została zweryfikowana pozytywnie. Respondenci, odpowiadając na postawione pytania, wskazywali, że w stowarzyszeniach zwykłych tempo pracy zależy głównie od dostępnych zasobów finansowych i czasu członków. Typowe dla stowarzyszenia zwykłego jest umiarkowane i stabilne tempo pracy z elementami zarządzania refleksyjnego. Re-

spondenci zadeklarowali także, że w dotychczasowych praktykach zarządzania występują wyraźnie cechy *slow management*, takie jak przejrzystość, brak presji czasu, inwestycje w relacje i dobrostan, równowaga między życiem prywatnym a społecznym zaangażowaniem oraz chęć wprowadzania długoterminowej strategii pracy w zgodzie z możliwościami członków.

Do czynników, które sprzyjają wdrożeniu filozofii *slow management* do zarządzania stowarzyszeniem zwykłym, można zaliczyć m.in.: małą skalę działań i lokalność, relacyjny charakter zarządzania, otwartość członków na poprawę jakości zarządzania i zaangażowanie członków. Jako bariery wdrożenia respondenci wskazali ograniczenia czasowe, kadrowe i finansowe oraz opór wobec zmiany nawyków pracy. Według ankietowanych stosowanie zasad *slow managementu* może wpływać na jakość relacji, zaangażowanie i trwałość działań w organizacji. Formalne wymogi administracyjne i wymagane przepisami prawa procedury związane z funkcjonowaniem tych organizacji mogą hamować innowacyjność i zapał członków stowarzyszenia, w związku z czym minimalizacja niezbędnych procedury może wpłynąć na wzrost elastyczności działania. Jako kontynuację badań autorka wskazuje koncentrację studiów nad oporem wobec zmian i przejścia do *slow management*. Problemem badanych stowarzyszeń zwykłych jest demokratyczny styl zarządzania i brak presji na szybkie działanie, które może prowadzić do braku skuteczności.

Literatura

- Alvesson, M. (2013). *The Triumph of Emptiness: Consumption, Higher Education, and Work Organization*. Oxford University Press.
- Blog Transparent Data. (2018, 25 października). W Poznaniu jest rekordowa liczba stowarzyszeń zwykłych na rzecz budowy... wodociągów. Pobrano 12 lutego 2025 z <https://medium.com/blog-transparent-data/w-poznaniu-jest-rekordowa-liczba-stowarzysze%C5%84-zwyk%C5%82ych-na-rzecz-budowy-wodoci%C4%85g%C3%B3w-969140f54179>
- Bogacz-Wojtanowska, E. (2006). *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bruch, H., Ghoshal, S. (2004). *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time*. Harvard Business Review Press.
- Centrum Badania Opinii Społecznej. (2024). *Komunikat CBOS nr 28/2024. Komunikat z Badań. Aktywność w organizacjach obywatelskich*. Pobrano 12 kwietnia 2025 z https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_028_24.PDF
- Charycka, B., Gumkowska, M., Bednarek, J. (2022). *Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002–2022*. Stowarzyszenie Klon/Jawor.

- Clegg, S. R., Courpasson, D., Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. Sage Publications.
- Cosnard des Closets, R., Goegebeur, L. (2016, 16 listopada). *Slow Management*. Medium. Pobrano 12 kwietnia 2025 z <https://medium.com/mbc-dauphine/slow-management-c3fdd460e22f>
- Gałka, E. (2024, 9 kwietnia). *Standard zarządzania? – pomoże od zaraz!*. Portal Organizacji Pozarządowych ngo.pl. Pobrano 12 kwietnia 2025 z <https://publicystyka.ngo.pl/standard-zarzadzania-pomoze-od-zaraz>
- Glinka, J., Chyla, Ł. Stowarzyszenia zwykłe i stowarzyszenia rejestrowe po 20 maja 2016 r. – jak znowelizowane przepisy wpłyną na wskazane formy organizacji społecznych?. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 38(1), 169–182.
- Główny Urząd Statystyczny. (2023, 19 grudnia). *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2022 roku – wyniki wstępne*. GUS. Pobrano 12 kwietnia 2025 z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2022-r-wyniki-wstepne,3,10.html>
- Główny Urząd Statystyczny. (2025, 20 lutego). *Organizacje pożytku publicznego w latach 2023 i 2024*. GUS. Pobrano 12 kwietnia 2025 z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/organizacje-pozytku-publicznego-w-latach-2023-i-2024,4,7.html>
- Grey, C., Willmott, H. (2005). Introduction. W: C. Grey, H. Willmott (Eds.), *Critical Management Studies: A Reader* (s. 1–20). Oxford University Press.
- Honoré, C. (2005). *In Praise of Slow: How a Worldwide Movement is Challenging the Cult of Speed*. Orion.
- Kärreman, D., Spicer, A., Hartmann, R. K. (2021). Slow Management. *Scandinavian Journal of Management*, 37(2), Article 101152. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101152>
- Korzeniowski, P. (2015). Udział stowarzyszeń zwykłych w postępowaniu sądowo-administracyjnym w sprawach z zakresu ochrony środowiska – analiza rozbieżności w orzecznictwie. *Filozofia Publiczna i Edukacja Demokratyczna*, 4(1), 160–180.
- Lipiec, S. (2018). Problemy polskich organizacji pozarządowych w opinii ich działaczy. Część druga – badania terenowe. W: P. Majer, M. Seroka (red.), *Organizacje pozarządowe na rzecz społeczeństwa obywatelskiego* (s. 59–107). Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

- Marszałek, K. (2019). Pedagogie stowarzyszeń zwykłych harcerskich i skautowych w świetle ewidencji stowarzyszeń zwykłych. Raport z badań. *Przegląd Pedagogiczny*, 1(24), 134–154.
- Noll, B. (2016). *Rodzina słow. Jak zwolnić, odbudować więzi i doświadczyć większej radości*. Edycja Świętego Pawła.
- Parker, M. (2002). *Against Management. Organization in the Age of Managerialism*. Polity Press.
- Reichel, J. (2019). Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na tle organizacji innych sektorów. W: J. Danielewicz i D. Sikora-Fernandez (red.), *Zarządzanie rozwojem współczesnych miast* (s. 297–312). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Twoja Zbiórka. (b.d.). *Problemy organizacji pozarządowych w Polsce*. Pobrano 12 kwietnia 2025 z <https://twojazbiorka.pl/blog/33-problemy-organizacji-pozarządowych-w-polsce>
- Weisbrod, J. (2022). *Fundacje i stowarzyszenia przyjazne ekonomii społecznej*. Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doradztwa Rolniczego.

Akty prawne

- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 2261)
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz.U. z 2024 r., poz. 1491 ze zm.)