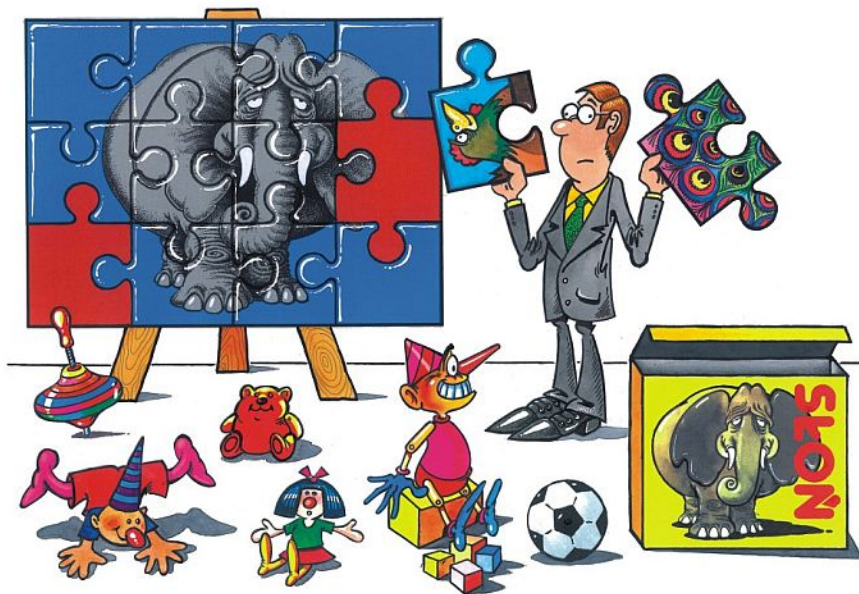




Niebiznesowy model organizacji
czyli jak działać społecznie

Niebiznesowy model organizacji
czyli jak działać społecznie

Poradnik zarządzania w ekonomii społecznej

Tekst: Piotr Frączak
Ilustracje: Edward Lutczyn

Niebiznesowy model organizacji
czyli jak działać społecznie

FRSO, Warszawa 2014



Niebiznesowy model organizacji, czyli jak działać społecznie
Poradnik zarządzania w ekonomii społecznej
Copyright © 2014 by Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Tekst: Piotr Frączak
Ilustracje: Edward Lutczyn

ISBN: 978-83-61411-30-7

Wydawca:
Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
ul. Kłopotowskiego 6 m. 59/60, 03-717 Warszawa
www.frso.pl

Redakcja językowa: Dorota Matejczyk

Opracowanie graficzne: Dariusz Piekut, DD Studio

Podręcznik powstał w ramach projektu „Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej w subregionie siedleckim” współfinansowanego przez UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

SPIS TREŚCI



Wartości rządzą światem

9

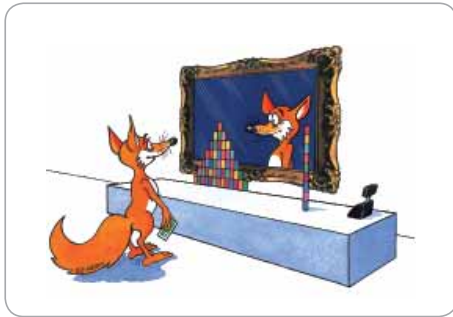
Zmieniać świat, czyli po co są organizacje • Pieniądze to nie wszystko, czyli rzecz o opłacalności • Zapomniana prawda, czyli idee zmieniają świat • Między niewolnictwem a lenistwem, czyli kogo trzeba ratować • Misja, czyli walczymy o wartości



Między rządzeniem a zarządzaniem

15

Ani właściciel ani władca, czyli kto rządzi • Podział władz, czyli kto ocenia efekty • Przywództwo w organizacji, czyli jak być może • Kto dla kogo, czyli nie ma lidera bez zespołu • Liderów dwóch, czyli komunikat MY • Myślenie systemowe, czyli trzeba widzieć całość • Tworzenie modeli jako sposób zarządzania systemem



Samoświadomość organizacji

23

Nie publiczny i nie prywatny, czyli pozarządowy • Warunki brzegowe, czyli co powinniśmy wiedzieć o organizacji • Zaplecze organizacji, czyli w czym imieniu mówimy • Poparcie społeczne, czyli nasza siła • Praca społeczna, czyli prawdziwy kapitał • Wsparcie finansowe, czyli więzi • Wartości, czyli najważniejsza busola • Oczekiwana zmiana, czyli o co nam chodzi • Beneficjenci, czyli nie tylko ci, którym trzeba pomóc • Model, czyli coś, co pokazuje całość • Do poczytania, czyli podstawowa bibliografia



Modelowanie modelu?

35

Jak zaplanować strukturę – ogólny zarys modelu • Hierarchia, czyli kto określa cele • Racjonalność – czy cele muszą być smart • Sposoby osiągania celu, czyli „mierz siły na zamiary” • Metody, czyli jak ma działać organizacja • Interwencje, czyli bądź aktywny • Kampania, czyli działanie nastawione na cel • Usługi, czyli pozarządowe instytucje • Mobilizacja zasobów, czyli od czego zacząć • Zewnętrzne finansowanie jako możliwość • Wybór strategii, czyli jakie sposoby i jakie narzędzia • Nasza szansa, czyli zasoby decydują o strategii • Nasze zaplecze, czyli jak zwiększać zasoby



Garść refleksji

51

Zarządzanie, czyli osiągnięcie celów • Organizacje pozarządowe, czyli nie wszystko złoto, co się świeci • Po zapleczu poznać, czyli opłaca się nie liczyć na zysk • Działać inaczej, czyli cele równie ważne jak metody • Motywowanie do działania, czyli co każdy rodzic wie doskonale • Motywowanie w organizacji, czyli kto kogo? • Relacje w organizacji, czyli związki przyjaciół • Zaplecze materialne, czyli święta własność społeczna • Zamiast zakończenia, czyli skuteczność organizacji

Wstęp od wydawcy

Prezentujemy kolejny z serii poradników zarządzania w ekonomii społecznej i kolejny już raz nie jest to typowy podręcznik. Chodzi nam bowiem o to, aby zachęcić tych, którzy będą działać w przedsiębiorstwach społecznych (a często nie są to profesjonaliści), do zrozumienia wagi, jaką należy przykładąć do sposobu zorganizowania pracy. I znów – jak w poprzednich poradnikach – nie mamy dla Państwa gotowych recept czy wzorów dokumentów. Nie chodzi o sztywne trzymanie się procedur, rutynę czy rozbudowaną sprawozdawczość. Chodzi o coś znacznie ważniejszego. O zrozumienie, że od tego, jak zorganizujemy pracę w organizacji, jak wykorzystamy zasoby, zależy efekt naszej działalności.

O ekonomizacji w działalności społecznej wiele już powiedziano, co więcej, wygląda na to, że w dzisiejszych przedsiębiorstwach społecznych dominuje biznesowe podejście do zarządzania. Stąd próba spojrzenia na temat z drugiej strony, zwrócenia uwagi na ten niebiznesowy, a przecież równie ważny (niektórzy twierdzą, że nawet ważniejszy) wymiar działania przedsiębiorstwa społecznego, dla którego zdobywanie środków (np. poprzez działalność gospodarczą) jest tylko narzędziem, a nie celem. Pytaniem pozostaje więc, jak nie tracąc z oczu konieczności zdobywania środków, nie zagubić celu, dla którego powołaliście swoje przedsiębiorstwo. Ta książeczka jest właśnie o tym, jak planować swoje działania, by osiągać zamierzone cele.

Wstęp od autora

Podstawową formą prawną przedsiębiorstwa społecznego w polskim modelu jest, jeśli chodzi o liczebność i potencjał, organizacja pozarządowa. Tradycyjne formy, np. spółdzielnie, przeżywają kryzys tożsamości, nowe, jak spółdzielnie socjalne czy zakłady aktywności zawodowej, nie mają jeszcze wystarczającego potencjału rozwojowego, a często potrzebują organizacji pozarządowych (jako założyciela lub organu prowadzącego), by móc dobrze funkcjonować. Dlatego ten podręcznik skierowany jest przede wszystkim do osób związanych z organizacjami pozarządowymi, choć każdy społeczny przedsiębiorca będzie pewnie mógł także skorzystać na jego przeczytaniu. Zapominanie o społecznym wymiarze działalności przedsiębiorstwa społecznego jest bowiem w ekonomii społecznej grzechem ciężkim.

Naszym celem jest pokazanie niebiznesowego modelu działania organizacji, czyli takiego, w którym nie pieniądze, nie korzyść ekonomiczna jest siłą napędową powstania, działania i skuteczności organizacji. Czy możliwe jest działanie bez pieniędzy? Oczywiście tak, choć wiele rzeczy bez pieniędzy po prostu znacznie trudniej zrealizować. Nie jest jednak wszystko jedno, czy te pieniądze należą do organizacji, czy też otrzymujemy je tylko w depozyt. Jeżeli ktoś daje nam środki na zrealizowanie zadania – może to być dotacja z samorządu czy forma sponsoringu, to coś od nas kupuje, a tym samym, w mniejszym lub większym stopniu, wpływa na to, co robimy. Dlatego prezentujemy i promujemy tutaj model organizacji opartej na sile swojego zaplecza.

Piotr Frączak

Wartości rządzą światem



Zmieniać świat, czyli po co są organizacje

Peter Drucker – a to guru zarządzania w biznesie – twierdził, że „[o]rganizacja pozarządowa istnieje po to, by wywoływać zmiany w jednostce i w społeczeństwie”, a więc robi „coś zasadniczo odmiennego od tego, czym zajmują się firmy i władze. [...] Organizacja pozarządowa nie dostarcza rynkowi towarów i usług ani nikim nie rządzi. [...] Produktem organizacji jest zmiana, która zachodzi w człowieku pod wpływem jej działania”.

Czy to oznacza, że ani biznes, ani władza nie zmieniają ludzi? No, już same przykłady, jak majątek albo władza uderzyły komuś do głowy, świadczą o tym, że takie zmiany się zdarzają. Więc pewnie nie o wszystkie zmiany tu chodzi. W organizacjach siłą napędową nie jest chęć zarobienia pieniędzy czy utrzymania się przy władzy. Tu raczej dokłada się pieniądze i rezygnuje z władzy, by osiągnąć zamierzony cel. Nie zmieniamy ludzi, aby byli posłusznymi podwładnymi czy potrzebującymi naszych usług konsumentami. Zmieniamy ich, bo chcemy, by byli lepsi, zdrowsi, mądrzejsi, odpowiedzialni za siebie i świat.

Pieniądze to nie wszystko, czyli rzecz o opłacalności

Coraz częściej mam wrażenie, że w działalności społecznej zbyt szybko przechodzimy do dyskusji o pieniądzach. A przecież, choć niewątpliwie pieniądz jest potrzebny, to sprowadzanie całej działalności do pieniędzy jest nieporozumieniem. W życiu prywatnym ciągle robimy coś, co nam się nie opłaca. Kupujemy bibeloty na komodę, czy to nie wyrzucanie pieniędzy? Kupujemy kwiaty, które zaraz zwiędną, prezenty dla bliskich, finansujemy własne drobne przyjemności, pomoc sąsiadce – czy to się opłaca? No, dobra, to drobne kwoty, ale czy na pewno wydatki na kształcenie naszych dzieci traktujemy tylko jako inwestycję? A czy zdrowe jedzenie wybieramy rzeczywiście tylko po to, by zaoszczędzić na szpitalu? Wiele rzeczy robimy nie dla pieniędzy, a często wręcz nie szczczędząc kosztów.

Czasem są to rzeczy, które zwyczajnie zrobić musimy, różne nałożone na nas obowiązki (choćby płacenie podatków), ale najcenniejsze jest dla nas to, co po prostu chcemy zrobić. Dlaczego w życiu publicznym miałoby być inaczej niż w prywatnym? Dlaczego nie mielibyśmy robić tego, co chcemy? Nie dla pieniędzy, nie dlatego, że ktoś nam każe, ale dlatego, że tak nam się podoba, albo dlatego, że uważamy coś za ważne. Jasne, że w takiej sytuacji nie patrzymy, czy nam się to opłaca, mało tego, jesteśmy skłonni poświęcić własne pieniądze, by to zrobić. I to jest właśnie działalność społeczna.

Zapomniana prawda, czyli idee zmieniają świat

No dobrze, pieniądze są tylko – i to nie zawsze najlepszym – narzędziem do realizacji naszych celów, których pieniądzem nie da się zmierzyć. Ale przecież wszyscy słyszeliśmy, że to pieniądz rządzi światem. To on jest siłą napędową, paliwem. Czy aby na pewno? A nawet jeśli w jakiejś części rzeczywiście tak jest, to czy tak być musi zawsze? W tej chwili postęp technologiczny wydaje się być dominującym czynnikiem zachodzących zmian. Ale wiele wskazuje na to, że w historii to idee, różnego rodzaju – mówiąc dzisiejszym językiem – innowacje społeczne wyznaczały kierunki zmian. Idea władzy pieniądza, który dominuje nad światem, jest po prostu jedną z takich idei. Nie wydaje się, aby była to idea absolutnie obowiązująca (często w historii właśnie organizacje pozarządowe udowadniały, że nie zawsze pieniądz wygrywa), czy też idea, która pozwoli na dalszy zrównoważony rozwój naszej cywilizacji.

Jeżeli więc to marzenia w istocie zmieniają świat, to może czas dać szansę prawdziwym marzeniom, w przekonaniu, że nie wszystko można kupić, że dominacja pieniądza ma czasami zły wpływ i na człowieka, i na społeczeństwo. W skomercjalizowanym świecie są coraz większe obszary, w których chcemy, aby to nie pieniądz i zysk dyktowały nam warunki działania i kierunki rozwoju. Dopiero w tym kontekście widać rolę, jaką mogą odegrać organizacje, i jaka na nich ciąży odpowiedzialność. To właśnie organizacje pozarządowe, nieszukające zysku i działające poza strukturami władzy, mogą być obszarem samorealizacji społecznej opartej na wartościach.

Między niewolnictwem a lenistwem, czyli kogo trzeba ratować

Jeżeli rzeczywiście to ludzie mogą rządzić pieniądzem, a nie on nimi, to dlaczego tego nie robią? Odpowiedź jest chyba prosta, bo chociaż świat gwałtownie się zmienia, to ludzie zmieniają się znacznie wolniej. Wyzwolenie z poddaństwa czy wyzwolenie z bezpośredniego przymusu ekonomicznego wczesnego kapitalizmu nie przyniosło oczekiwanego wyzwolenia człowieka. Ludzie łatwo przyzwyczajają się do udogodnień, przywilejów i traktują je jako coś naturalnego, coś, co im się należy. To nie pieniądz zniewala ludzi, ale swoiste lenistwo. Po co się wysilać, jeśli może się za mnie wysilić ktoś inny? I oto zamiast obywateli, którzy konsumują by żyć, mamy społeczeństwo osób, które żyją po to, by więcej konsumować.

Niewolnictwo z musu zostaje zastąpione podporządkowaniem się dla świętego spokoju, dla łatwego zaspokojenia przyjemności, dla zrzucenia z siebie odpowiedzialności (zarówno za siebie, jak i za otoczenie). To niebezpieczeństwo coraz częściej dotyczy również organizacji pozarządowych. Ponieważ nie umiemy mobilizować ludzi, motywować ich do działania, być aktywnymi bez wystarczających środków, szukamy drogi na skróty. Wiele da się po prostu kupić. Zamiast kogoś przekonać, możemy go zmanipulować fajną kampanią promocyjną. Zamiast wolontariuszy możemy zatrudnić pracowników, zamiast zbierać pieniądze od członków i sympatyków, możemy zdobyć je za małe ustępstwa (np. promocję) od biznesu. Ale jeśli zgodzimy się na takie zasady, to nie dziwny się, że nasze idee przegrają z tymi, które zdobędą większe poparcie biznesu, większe dofinansowanie z budżetu, większe pieniądze.

Misja, czyli walczymy o wartości

Jeżeli oprzemy się na pieniądzu jako sile napędowej działalności społecznej, to będziemy musieli mu się podporządkować. Warto pamiętać, że za pieniądze – zdarza się – można osiągnąć sukces wyborczy. To prawda, środki na kampanię wyborczą często decydują o wyniku wyborów. Nie zapominajmy jednak, że nie o to chodzi w demokracji, że to patologia, z którą trzeba walczyć. Podobnie jest w działalności społecznej, tu też można dzięki dużym środkom kształtować nowe trendy, idee i potrzeby. Czy jednak to jest to, o co nam chodzi? Czy rzeczywiście chcemy, aby o dominujących poglądach decydowały kampanie reklamowe, a nie solidne wykształcenie, wirtualna rzeczywistość gier komputerowych, a nie realne doświadczenie?

A jeżeli już robimy coś nie dla zysku, to może nie przeliczajmy tego od razu na pieniądze. Możemy oczywiście udowadniać, że pomagamy biednemu, bo boimy się, że może nas okraść i wtedy poniesiemy większe koszty, albo przeprowadzamy staruszkę, bo gdyby wpadła pod samochód, to my, obywatele, dokładalibyśmy się do leczenia. Ale może by pozostać przy tym, że najczęściej jest to odruch serca, bo chcemy komuś bezinteresownie pomóc, albo uważamy, że mamy taki obowiązek, że kulturalny człowiek tak się zachowuje. Podobnie w organizacjach, kiedy formułujecie misję, starajcie się pokazać rzeczywiste wartości, które za wami stoją. Nie jesteście po to, aby samorząd taniej dostarczał usługi, nie po to, aby społeczeństwo zaoszczędziło na lekach. To ważne efekty dodatkowe. Wy jesteście po to, by zmieniać świat na lepsze. Tego nie trzeba ukrywać.

Między rządzeniem a zarządzaniem



Ani właściciel ani władca, czyli kto rządzi?

Jeśli pieniądz nie do końca rządzi światem, tym bardziej nie powinien rządzić w organizacji pozarządowej. Pojawia się zatem pytanie, kto rządzi. I odpowiedź: ten, kto podejmuje decyzje. Ale czy aby na pewno? Czy rządzi osoba, która podejmuje decyzję o wyborze oferenta? A może ta, która określiła specyfikację zamówienia? Albo może ta, która zleciła zadanie, w ramach którego trzeba było zrobić przetarg? W dotyczących zarządzania NGO podręcznikach zachodnich podkreśla się konieczność rozdzielenia kwestii rządzenia od zarządzania. My, w polskich warunkach (mówię tu szczególnie o stowarzyszeniach) nie mamy takiego komfortu. W wielu organizacjach to demokratycznie wybrany i społecznie pracujący zarząd odpowiada i za rządzić, i za zarządzanie. Może oczywiście delegować swoje uprawnienia na dyrektora biura, ale w istocie i tak pełna odpowiedzialność spada na niego.

To, że zarząd został demokratycznie wybrany, oznacza, że cieszy się on poparciem większości członków, ale niekoniecznie, że posiada zarządcze kompetencje. Dodatkowo kolegialność wiąże się z różnymi punktami widzenia, co nie ułatwia zarządzania, jej efektem może też być rozmywanie się odpowiedzialności. Działający społecznie zarząd ma również zazwyczaj za mało czasu, by podejmować strategiczne decyzje, co oznacza, że wiele ważnych, ale nie pilnych, spraw może zostać pominiętych. Do tego dochodzi niebezpieczeństwo, że zbierający się jedynie od czasu do czasu zarząd nie będzie miał dostatecznej kontroli nad realizowanymi działaniami (projektami), co nie zachęca do podejmowania przedsięwzięć o dużym stopniu ryzyka. Jednym słowem, umocowanie zarządu skłania do zachowawczego stylu zarządzania.

Podział władz, czyli kto ocenia efekty

Z drugiej strony, taki sposób zarządzania oznacza, że w zasadzie w organizacji nie ma samokontroli. W końcu to samo gremium wyznacza cele operacyjne, odpowiada za ich wykonanie i ocenia, czy dobrze się sprawiło (co przedstawia na walnym). Oczywiście mamy i komisję rewizyjną, jednak ta zajmuje się najczęściej (i słusznie) formalnoprawną analizą działań. To wystarczająco ważne zadanie, bo w księgach musi być porządek. Dodajmy, że kontrola ta nie jest po to, by szukać przestępstw, ale by wyłapywać błędy, które zawsze się zdarzają. Fakt, że większość komisji rewizyjnych w polskich warunkach to instytucje fasadowe, świadczy nie o ich zbędności, ale o słabości sektora.

Z kolei walne zebranie nie ma zazwyczaj możliwości dokładnego zbadania tego, co się dzieje w organizacji, i jest raczej ciałem politycznym, które decyduje – idziemy dalej w tym kierunku czy zmieniamy kurs, niż może merytorycznie się wypowiedzieć w kwestii efektywności zarządzania. W małej organizacji układ walne zebranie – zarząd – komisja rewizyjna może być wystarczający. Przy prostych działaniach zebranie członków ma możliwość oceny efektywności pracy organizacji, a zarząd daje radę przypilnować szczegółów. Jednak już na poziomie większej organizacji, która realizuje kilka różnych, finansowanych z różnych źródeł projektów, sprawa się komplikuje.

Przywódstwo w organizacji, czyli jak być może

W praktyce mamy jednak zupełnie inną strukturę zarządzania. Zarządza dyrektor biura lub – co też się zdarza – kilku niezależnych koordynatorów projektów, choć formalnie odpowiedzialność spoczywa na zarządzie. Ten próbuje na bieżąco kontrolować pracę biura (co przy społecznej pracy i spotkaniach raz w miesiącu jest trudne, jeśli nie niemożliwe) i tłumaczy nie swoje zasługi (i porażki) przed komisją rewizyjną i członkami. A przecież krytykując pracowników, krytykuje samego siebie (bo nie dopilnował). Nie sprzyja to obiektywności.

W organizacjach o bardziej rozbudowanej działalności (gdy zarządzanie wymaga zatrudnienia pracownika) należy oddzielić kwestie bieżącego zarządzania od rządu w organizacji. Funkcje strategiczne może przejąć organ nadzorczy, np. rada (pełniąca funkcję nadzorczą-rozliczeniową, ale też wspierającą), funkcje zarządu bezpośredniego – zatrudniony i odpowiedzialny finansowo za efekty swojej pracy zarząd, a funkcję kontrolną (tak wobec rady, jak i zarządu) – komisja rewizyjna.

Oczywiście to, jak ułożycie sobie system władz, jest sprawą Waszego statutu. W sytuacji, gdy organizacja nie ma wystarczającej liczby aktywnych członków (jest fundacją lub niedorobionym stowarzyszeniem) lub nie potrzebuje tak rozbudowanych struktur, może w jakiś inny sposób zaplanować ten rozdział funkcji. Ważne jest jednak, by zadania bieżącego zarządzania poddane były systematycznej kontroli – zarówno formalnej, jak i merytorycznej.

Kto dla kogo, czyli nie ma lidera bez zespołu

Mówiąc o przywództwie, nie sposób nie wspomnieć o liderach. Kim jest lider i czy jest on panaceum na wszystkie problemy zarządzania organizacją? Na świecie oczywiście trafiają się geniusze. Trafiają się też i liderzy, którzy mają wizję, charyzmę i zdolności organizacyjne, ale to raczej wyjątki niż reguła. Najczęściej i lider ma swoje słabe strony, które właśnie sprawna organizacja może rekompensować. Lider potrzebny jest organizacji, ale i organizacja potrzebna jest jemu. Co więcej, organizacja, w której lider sam w sobie jest instytucją („organizacja to ON”), w której lider utożsamia misję organizacji, osobiście wyznacza kierunki, organizuje pracę, motywuje, ocenia postępy, narażona jest na spore niebezpieczeństwo. Nikt nie jest wieczny, wypalenie zawodowe to w organizacjach znaczący problem, a przekonanie lidera o swej wyjątkowości i nieomyślności jest prostą drogą do katastrofy.

Oczywiście lider, który potrafi rzeczywiście pociągnąć za sobą ludzi (a nie kupić ich za wystarczająco wysokie wynagrodzenie), może być *spiritus movens* organizacji, może być jej ważnym zasobem. Musi jednak być także elementem tej organizacji. Charyzmatyczny lider bez zespołu, któremu lideruje, jest tylko „niegroźnym wariatem”, osobą „pozytywnie zakręconą”.

Liderów dwóch, czyli komunikat MY

Tak więc, podchodząc do sprawy systemowo, musimy spojrzeć na organizację jako pewną całość. W końcu jeśli mówimy o organizacji, czy wręcz w jej imieniu, koniecznie musimy porzucić tak zasadny w życiu prywatnym „komunikat JA” – ja chcę tego, mnie się to wydaje, w mojej opinii to czy tamto. Świat organizacji to świat My. Organizacja (czyli My) to lub tamto, Naszym (organizacji) celem jest nie to, lecz owo. Bo organizacja to nie to, co mnie się wydaje, to coś obiektywnego. Coś, co może pozywać i być pozywany. Coś, co podejmuje decyzje. Coś, co jak się już rzekło przy innej okazji, ma swoją osobowość, co prawda tylko prawną, ale ma. Ma też swoją kulturę osobistą (organizacyjną). Zanim zaczniemy więc mówić o jakiejś organizacji, musimy jej posłuchać, a żeby jej posłuchać, musimy ustalić, kto to są ci My. My to nie lider, to nie kierownik. Organizacja, o ile chce przetrwać, musi stworzyć jakieś MY, bo inaczej jest tylko zbiorem dość przypadkowych ludzi.

Dlatego kiedy będę pisał o organizacji, będę myślał o jakimś My, a gdy pisać będę My, Nasz, to będzie znak, że mówię o ludziach, którzy tworzą organizację. Jeżeli w Waszej organizacji macie wątpliwości, co oznacza to My (czy to my założyciele, my członkowie, my zarząd, my pracownicy?), to znaczy, że właściwie nie wiecie, czym ta Wasza organizacja jest. A jeżeli tego nie wiecie, to co pewnego możecie o niej powiedzieć? Tylko to, co Wam (i to każdemu z osobna) się wydaje. Tobie się wydaje że ta nasza organizacja jest taka, a mnie, że taka.

Myślenie systemowe, czyli trzeba widzieć całość

W każdej organizacji społecznej, a teraz także w każdym biznesie, budowanie organizacji rozpoczyna się od tworzenia strategii – misji, wizji, celów strategicznych. Czy to konieczne? Oczywiście, że nie. Można zacząć budować np. ziemiankę bez planów, tak na oko. Jednak już przy budowie domu taka metoda raczej by się nie sprawdziła. Tym bardziej, jeśli mamy to zrobić wspólnie. Bo gdyby tak wspólnie zacząć budować nawet tę prostą ziemiankę, a każdy by zaczął kopać w innym miejscu...

Planowanie systemowe zasadniczo różni się od projektowego, choć w ramach projektu systemowe myślenie też jest potrzebne. Gdy myślimy systemowo, nie mamy na oku jedynie planu osiągnięcia konkretnego celu, nawet nie wiele różnych celów, ale funkcjonującą całość. W przypadku domu będzie to nie tylko postawienie budynku, ale także wizja tego, jak będziemy w tym domu mieszkać, po co nam dwie piwnice i strych, jak funkcjonować będzie ogród. Aby zrealizować poszczególne elementy planu strategicznego, będziemy musieli też myśleć projektowo. Np. jak zrobić oczko wodne w ogrodzie – ściągnąć koparkę, zaplanować system nawadniania, poprosić kogoś o zaprojektowanie roślinności, może kupić jakieś ryby. A przecież najlepiej zrobione oczko wodne umiejscowione nie tam gdzie trzeba (np. na podjeździe do garażu) będzie tylko kłopotem.

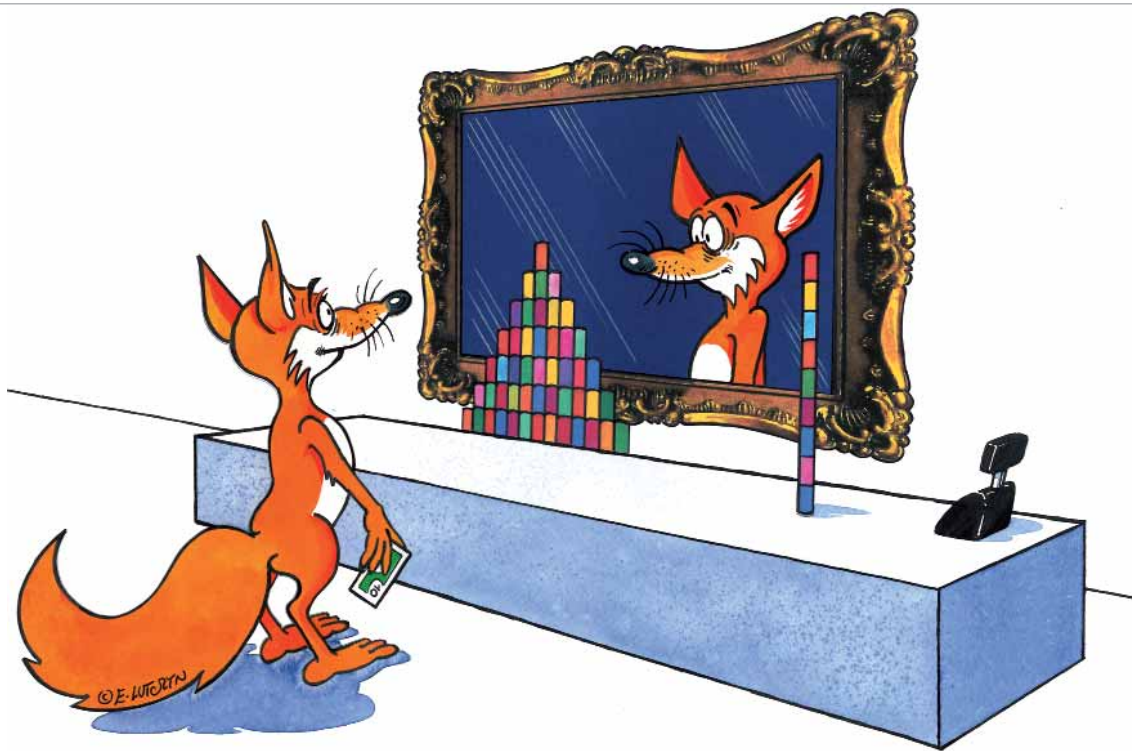
Tak więc planowanie strategiczne dotyczy nie konkretnych rozwiązań, ale funkcjonującego systemu, raczej w długiej perspektywie czasowej. To sposób myślenia, w którym widzi się problemy całościowo – zarówno organizację wewnętrzną (system ocieplania), jak i uwarunkowania zewnętrzne (gdzie padać będą promienie słoneczne) – i w którym próbujemy połączyć nasze możliwości z naszymi marzeniami.

Tworzenie modeli jako sposób zarządzania systemem

Zrozumienie, jak działa nasza organizacja, co ją napędza, w jaki sposób przekładana jest misja na cele operacyjne i na konkretne działania, w jaki sposób motywowane są osoby, które je realizują, jak oceniane są wyniki, wymaga pewnej wizji całości, właśnie myślenia systemowego. Jednak system, szczególnie w organizacji pozarządowej (ale też np. w small biznesie), to próba zrozumienia i opisanie procesów wielowątkowych, w dużej mierze uzależnionych od czynników zewnętrznych. Jedną z głównych niewiadomych jest np. to, w jakich konkursach otrzymamy granty. Możemy zaplanować startowanie w konkursach, ale czy zdobędziemy wystarczająco dużo środków albo czy zobowiązemy się do wykonania zbyt wielkiej liczby działań, nie do końca od nas zależy.

Stąd ważnym elementem myślenia systemowego jest tworzenie modeli, które pokazują jedynie pewną logikę zachodzących procesów, a nie rzeczywisty sposób działania organizacji. Na podstawie modelu wiemy, z jakim typem organizacji mamy do czynienia, czego możemy się po niej spodziewać. Model pozwala każdemu zorientować się, które działania pasują do organizacji, a które nie. Chciałbym tu zaprezentować podstawowe elementy modelu organizacji pozarządowej, opisujące, w jaki sposób organizacja mobilizuje zasoby.

Samoświadomość organizacji



Nie publiczny i nie prywatny, czyli pozarządowy

Aby dobrze zrozumieć model działania organizacji pozarządowych, trzeba zdać sobie sprawę z jego specyfiki. W organizacjach pozarządowych – w porównaniu z **biznesem i administracją** – mamy do czynienia z innym układem celów i zasobów. Spróbujmy przedstawić to graficznie, korzystając z prezentowanej często tabeli, z tym że zamiast zastanawiać się, czy mamy do czynienia z instytucjami prywatnymi, czy publicznymi, odwołajmy się do wykorzystywanych zasobów. W ten sposób wyodrębniamy obszary, gdzie dominuje sektor publiczny, prywatny, sektor organizacji pozarządowych i nowej ekonomii społecznej (ekonomii socjalnej). Oczywiście np. biznes i organizacje mogą czerpać ze środków publicznych, a część organizacji może mieć cele nastawione na interes konkretnych osób i grup (jak w w ekonomii socjalnej). Co więcej, coraz częściej mamy do czynienia z instytucjami typu hybrydowego, które mieszają wszystkie te porządki. Jednak powinniśmy przyjąć, że stowarzyszenia i fundacje, które opierają się jedynie na zasobach publicznych, są po prostu elementem sektora publicznego, zaś te, które mają jedynie cele prywatne, należą do biznesu.

Cel	Zasoby	
	publiczne	prywatne
publiczny	sektor publiczny	sektor pozarządowy
prywatny	ekonomia socjalna	sektor biznesowy

Warunki brzegowe, czyli co powinniśmy wiedzieć o organizacji

Organizacja pozarządowa powinna więc mieć zrozumiale zdefiniowany cel społeczny i dobrze rozpoznane zaplecze społeczne. Na społeczny cel składają się wartości (dlaczego chcemy robić to, co robimy), beneficjenci (dla kogo chcemy zmiany) i sama zmiana, czyli co w istocie chcemy zmienić. Z kolei zaplecze organizacji to praca społeczna (członków i wolontariuszy), poparcie społeczne (osoby, które znają i doceniają naszą organizację) oraz wsparcie finansowe, czyli finansowy wymiar poparcia społecznego. Można to przedstawić na takim diagramie jak poniższy. Spróbujecie opisać w ten sposób swoją organizację?

Cel społeczny		
Wartości (dlaczego)	Beneficjenci (dla kogo)	Zmiana (co)
ORGANIZACJA		
Praca społeczna	Poparcie społeczne	Wsparcie finansowe
Zaplecze (zasoby społeczne)		

Zaplecze organizacji, czyli w czym imieniu mówimy

Pierwszym pytaniem, jakie trzeba zadać sobie w organizacji, jest – dlaczego my? Co lub kto upoważnia nas do zajmowania się tym tematem. A kto ma nas upoważniać? – zapytacie. Przecież wolność jest i każdy może się zajmować, czym chce. Oczywiście. Ale można zapytać, czy zajmuje się tym tylko dlatego, że ma taką ochotę, czy też stoi za tym coś jeszcze. Oczywiście indywidualne motywacje są tu bardzo ważne (np. chcemy się zająć profilaktyką jakiejś rzadkiej choroby, bo jej doświadczyliśmy lub jako lekarz prowadzimy takie przypadki), ale istotne jest również, co my, jako organizacja, mamy do zaoferowania. Czy dzięki organizacji możemy coś więcej niż moglibyśmy sami?

Często łatwo powiedzieć, że występujemy w interesie niepełnosprawnych, dzieci, zwierząt, że mówimy w imieniu ludzi dobrej woli, zainteresowanych, poszkodowanych. Czy jednak tak jest naprawdę? Czy oni wiedzą, że w ich interesie lub w ich imieniu się wypowiadamy? Najprościej udowodnić to prostymi liczbami. Mamy tylu członków płacących składki, tyle osób podpisało naszą petycję, tyle osób wpłaciło na nasze konto darowiznę, otrzymaliśmy tyle listów z poparciem, na zorganizowaną przez nas manifestację (ale już nie festyn) przybyło tyle osób. To nasze rzeczywiste zaplecze, to nasze poparcie. Czy robiliście już w swojej organizacji test, w czym imieniu mówicie? Sprawdźcie, warto mieć świadomość, czy nasza organizacja to tylko nasza fanaberia, czy też ma solidne zaplecze. Zaplecze społeczne jest naszym podstawowym zasobem, który daje nam do ręki konkretne narzędzia.

Poparcie społeczne, czyli nasza siła

Najważniejszym dobrem organizacji pozarządowej jest poparcie społeczne, zakorzenienie w społeczności lokalnej, w grupach społecznych. Czy Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy swoją siłę opiera na tym, że ma dostęp do mediów? W dużym stopniu tak, ale, moim zdaniem, ma dostęp do mediów, bo ma poparcie społeczne. Gdyby Owsiak nie miał zaplecza tych wszystkich ludzi, którzy go akceptują, chcą oglądać, nie tak łatwo oddano by mu czas antenowy.

Z trudem przychodzi nam docenienie tych niematerialnych zasobów. Myślimy, że inni zdobyli zaufanie, bo mają więcej pieniędzy, a nie że mają więcej pieniędzy, bo zdobyli zaufanie. Wszystko jedno, czy na szczeblu krajowym, czy lokalnym. Organizacje z zapleczem, akceptowane społecznie, doceniane – po prostu mają większy potencjał. Ale nie idźcie na łatwiznę. Nie dajcie się zwieść, że wystarczy zdobyć pieniądze i poprowadzić profesjonalną kampanię promocyjną, a zyskacie zaplecze. Zaufanie łatwiej zdobyć niż kupić.

Podsumowując – łatwiej zdobyć 10 tys. zł dotacji, niż przekonać 100 osób do naszej idei. Jestem jednak pewny, że organizacje posiadające prawdziwe poparcie społeczne nie musiałyby prosić o te 10 tys. Tak więc może trzeba zmienić system myślenia – nie szukaj pieniędzy, szukaj poparcia, a pieniądze albo okażą się nie aż tak potrzebne, albo łatwiej będzie je zdobyć.

Praca społeczna, czyli prawdziwy kapitał

Kolejnym narzędziem, które nie wiąże się z pieniędzmi (choć wielu chciałoby je na pieniądze przeliczyć), jest praca społeczna. Nie doceniamy z zasady tej formy zasobu, traktując ją jako relikwyt przeszłości i często utożsamiając tylko z pracą zewnętrznych wolontariuszy. Wolontariat jest potężną siłą, ale ma swoje wady – brak stałości, krótkoterminowość, konieczność przyuczania wolontariuszy i opieki nad nimi, niemożliwość powierzenia im części zadań itp. A przecież praca społeczna jest czymś, na czym opiera się funkcjonowanie organizacji. Czas do momentu uzyskania stabilności finansowej (jeśli w ogóle organizacja do tego dąży) musi opierać się na społecznikach, a wiele działań nigdy nie będzie finansowanych z zewnątrz. I mówimy tu zarówno o pracach uznawanych za pomocnicze (np. druk plakatów krytykujących szkodliwą współpracę biznesu z administracją – nie liczymy na wsparcie, ani jednych, ani drugich), jak i najważniejszych (choćby tworzenie strategii).

Potencjał, jaki tkwi w pracy społecznej, jest ogromny, ale też często marnotrawiony. Można tu dostrzec syndrom braku szacunku dla czegoś, co nas nic nie kosztowało. Wolimy zapłacić, żeby było tak, jak my chcemy, niż przekonywać kogoś, by to zrobił, bo to ważne. Bardziej cenimy dwie godziny pracy wolontariusza, który nam pomaga przenieść paczki, niż pracę kogoś, kto poświęciłby dwa dni i z własnej woli przygotował materiał, dla nas mało interesujący, ale z punktu widzenia organizacji być może o kolosalnym znaczeniu. A przecież nie chodzi o to, czego Ja chcę, ale co Nam (organizacji) przyniesie oczekiwany skutek.

Wsparcie finansowe, czyli więzi

Mówimy tu o wsparciu finansowym wynikającym bezpośrednio z poparcia społecznego, a nie tym zdobytym na rynku czy w systemie grantów. To pieniądze z własnego majątku, ze składek, z darowizn, z jednego procenta. Często nie są to duże kwoty, ale jednak mają zasadnicze znaczenie. Składki mówią, czy rzeczywiście jesteśmy stowarzyszeniem. Organizacja, w której członkowie składek nie płacą, **nie jest stowarzyszeniem**. Z kolei organizacja, która nie ma kapitału, **nie jest fundacją**. Być może są to jakieś hybrydy, być może bardzo pożyteczne, ale jednak. A właśnie bycie prawdziwą fundacją albo stowarzyszeniem to pierwszy (choć pewnie nie jedyny) warunek pozwalający uważać się za instytucję społeczeństwa obywatelskiego.

Pamiętajmy też, że tego rodzaju wsparcie, poza dowodem na to, że jesteśmy społeczni, że jesteśmy zakorzenieni, ma jeszcze inne znaczenie. Po pierwsze, te przepływy finansowe (które nie są formą barteru, sponsoringu, nie wynikają z umowy o wzajemnych korzyściach) tworzą dodatkową więź z ludźmi z naszego zaplecza społecznego. Ci ludzie będą bronić (jeśli uznają to za uzasadnione) organizacji, do której funkcjonowania się przyczynili. Po drugie, a wie to każdy zarządzający organizacją, 1000 złotych nieobwarowanych umowami, koniecznością rozliczeń, ścisłego przeznaczenia czasem znaczy znacznie więcej niż zakontraktowane na wykonanie konkretnego zadania 100 000. Wydanie tych 100 000 może nie tylko nie pozostawić w organizacji nic, ale jeszcze, poza zmęczeniem pracowników, generować dodatkowe koszty, np. wydatki uznane za niekwalifikowane.

Wartości, czyli najważniejsza busola

Wartości pełnią w organizacji dwie funkcje. Z jednej strony, określają cel naszego działania, uzasadniając wobec wszystkich, dlaczego robimy to, co robimy, z drugiej – określają sposób naszego działania, ale o tym za chwilę. Cel stojący przed organizacją jaśniej w świetle wartości. Dostarczamy jedzenie głodnym dzieciom – może napisać na sloganie i organizacja pozarządowa, i firma prywatna. Jeżeli jednak zobaczymy, że ta pierwsza robi to po to, aby dzieci, których na to nie stać, nasyciły głód, a druga zachęca rodziców, by kupili coś, co ich własne dzieci zjedzą z przyjemnością, widzimy różnicę. Naszą wartością jest przede wszystkim pomoc drugiemu człowiekowi, a nie pomoc, jeśli zaptaci.

Wartości to coś, co spaja organizację, jest dodatkową motywacją dla pracowników, ale także wiąże nasze społeczne zaplecze z naszym celem. Ktoś chce poświęcić swój czas bez wynagrodzenia. Ktoś chce dać pieniądze, nie oczekując dla siebie nic w zamian. Ktoś mówi z szacunkiem o Waszej organizacji. Bo uważa, że robicie coś wartościowego, realizujecie idee, które i dla niego są wartością. Jeden chce pomóc konkretnym dzieciom, innemu pomagać każe religia. Organizacja, Wy, nadajecie tym motywacjom nowy wymiar. Dajecie – sobie, ale i innym – możliwość realizowania skutecznie wartości, które uważacie za ważne. To organizacja jest tu strażnikiem, zabezpieczeniem, gwarantem.

Oczekiwana zmiana, czyli o co nam chodzi

Podstawowym pytaniem jest, co chcemy zmienić, jaki problem rozwiązać. Dzisiejsze organizacje to często takie omnibusy, gdzie próbuje się pomieścić wszystko, co tylko może się zdarzyć. Nie znaczy to, że nie mają rzeczywistej misji (choć na stronie internetowej może wisieć jakaś zgrabna formułka), ale na pewno to, że wcześniej czy później będą miały kłopot z tożsamością. No, bo organizacja powołana do wszystkiego może okazać się do niczego. Jest wiele problemów do rozwiązania, wyzwań, z którymi chcemy się zmierzyć, niesprawiedliwości, którym trzeba się przeciwstawić. Jednak zawsze, czy w życiu prywatnym, czy publicznym, musimy podjąć decyzję, od czego zacząć i które działania będą dla nas priorytetowe. Inaczej tak samo niewiele zdziałamy we wszystkich kierunkach.

Umiecie w trzech zdaniach powiedzieć, po co jest Wasza organizacja? Tak, aby spotkana na ulicy osoba mogła, usłyszawszy to, stwierdzić – O! To rzeczywiście potrzebne. Oczywiście deklarować jest stosunkowo łatwo. Walczymy z głodem na świecie czy niedożywieniem dzieci w naszej okolicy. Chcemy ratować świat przed skutkiem ocieplenia klimatu czy chcemy ratować staw po sąsiedzku. Chcemy promować ringo jako grę olimpijską czy chcemy zorganizować lokalny klub sportowy dla młodzieży. To wszystko jest do zaakceptowania i jeśli tak powiemy o swoich celach, to nawet jeśli ktoś się z nami nie będzie zgadzał (a po co nam ten staw czy ten klub, a całe to ocieplenie klimatu to ściema), to będzie wiedział, o co chodzi. Proste? To dlaczego tak wiele organizacji ma z tym problem?

Beneficjenci, czyli nie tylko ci, którym trzeba pomóc

Swoistą formą pytania o cel będzie zapytanie o to, kto (co) ma być odbiorcą naszych działań, kto ma ostatecznie skorzystać w wyniku naszej inicjatywy. Czyli – dla kogo to robimy? Przede wszystkim dla kogo? Raczej dla siebie? Jako własne hobby albo sposób na zarabianie niewielkich, ale zawsze jakichś, pieniędzy? A może dla towarzystwa? W końcu dla towarzystwa, wedle mądrości ludowej, wiele można poświęcić – zgubić (z mądrym), a nawet dać się powiesić. Chcemy komuś pomóc, a może kogoś upamiętnić – czymże były kiedyś fundacje, jak nie próbą fundatora przejścia do historii?

Pytanie, kto ma skorzystać na naszych działaniach, jest zasadne nie tylko w sytuacji, gdy działamy w interesie jakichś grup (np. marginalizowanych, przyszłych pokoleń czy mieszkańców miasta), ale także wtedy, gdy działamy na rzecz środowiska, zwierząt, zabytków, sztuki itp. Mamy cel, który jakoś włącza w obszar naszego działania innych, powoduje też, że ktoś inny może stracić. Nasz cel zawiera w sobie też ten konkretny wymiar. Widać to często w sytuacji konfliktu wartości – np. moje wygodne życie kontra interes przyszłych pokoleń albo ochrona bioróżnorodności kontra miejsca pracy – gdy organizacje opowiadają się po jednej ze stron.

Zdarza się też, że działając na rzecz jakichś osób czy grup społecznych nie do końca możemy liczyć na ich zrozumienie. Łatwo przekonać bezdomnego, że chcemy mu pomóc dając parę złotych, ale już gdy chcemy, aby zmienił swój styl życia, możemy oczekiwać oporu.

Model, czyli coś, co pokazuje całość

Dopiero kiedy złożymy w całość nasze zaplecze społeczne i nasze cele, zobaczymy naszą organizację. Poparcie społeczne (kapitał społeczny), pozarządowe zasoby (praca społeczna i wsparcie finansowe) to podstawy, na których się ona opiera. Z kolei nasze cele powinny uzasadnić dlaczego (w imię jakich wartości) proponujemy takie zmiany dla konkretnych ludzi, grup czy społeczeństwa. Organizacja nadaje więc działalności grupy ludzi (My) pewne ramy, w których możemy próbować osiągnąć możliwie najwięcej.

Oczywiście każda organizacja jest trochę inna, każda sama sobie modeluje sposób działania. Jest on uzależniony od zaplecza społecznego i celów, ale przecież nie zdeterminowany. Jeżeli grupa ludzi chce zmieniać świat modlitwą, to niektórzy mogą mieć wątpliwości co do skuteczności tej metody działania, ale ani nikt nie będzie próbował zabronić takiej aktywności, ani nawet nie będzie miał ostatecznej pewności, że to nie działa (ruchy religijne mają wielką moc formacyjną, a także oddziaływania przez przykład).

Do poczytania, czyli podstawowa bibliografia

Do zajęcia się problemem niebiznesowych modeli działania organizacji pozarządowych skłoniła mnie współpraca ze Szkołą Liderów, w ramach Laboratorium Innowacji Liderkich, gdzie pracowaliśmy nad tworzeniem modeli działania w oparciu o przewodnik Alexandra Osterwaldera i Yves Pigneur *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice 2012. Z ciekawym podejściem modelowym mamy do czynienia w opisie przedsiębiorstw społecznych w artykule Kim S. Alter „Modele działania” zamieszczonym w przygotowanym przez Kubę Wygnańskiego wyborze tekstów *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, Warszawa 2008.

Co do poszukiwania istoty zarządzania w organizacjach pozarządowych – nadal odsyłam do publikacji tłumaczonych. Tradycyjnie do dwóch klasycznych podręczników – Petera Druckera *Zarządzania organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995, oraz Mike'a Hudsona *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Warszawa 1997. Warto też zwrócić uwagę na szereg publikacji pozostających poza głównym nurtem zainteresowania sektora, a dotyczących działalności rzeczniczej. Taką pozycją jest cytowana w tekście książka Chrisa Rose'a *Jak wygrywać kampanie. Komunikacja dla zmian*, Łódź 2012.

Modelowanie modelu?



Jak zaplanować strukturę – ogólny zarys modelu

Pomiędzy zasobami a celami rozpościera się przestrzeń na zbudowanie naszej organizacji. Oczywiście, z naszych poprzednich rozważań wyłania się pewien zarys struktury. Mamy zatem nadzór, który pilnuje, aby organizacja dążyła do celu (czy działamy skutecznie), poziom działań, gdzie obok bezpośrednio zarządzających mamy pracowników (czasem płatnych, czasem wolontariuszy), oraz grupę docelową, do której trafiają nasze działania, a także poziom kontroli. Najczęściej sprowadza się go jedynie do kontroli zgodności działań z zasadami, jednak w istocie może to być sposób kontroli społecznej w imieniu zaplecza organizacji (czy działamy efektywnie).

Cele			
Nadzór	np. walne zebranie, rada programowa, społeczny zarząd		
Działania	zarządzający	pracownicy (płatni i bezpłatni)	grupa docelowa
Kontrola	np. komisja rewizyjna, sąd koleżeński, walne zebranie		
Zaplecze			

Hierarchia, czyli kto określa cele

W organizacji istnieje swoiste napięcie między celami organizacji (misją) a celami strategicznymi. Dobrze oddaje to idea fundacji. Oto fundator przekazał na jakiś cel swój majątek, ale to nie fundator (przynajmniej docelowo, bo w praktyce czasem jakiś czas zarządza bezpośrednio) ma decydować, na co konkretnie te pieniądze mają pójść. Powiedzmy, fundator przekazał w spadku okrągłą sumę na wsparcie potrzebujących dzieci z terenów wiejskich. Teraz organ nadzorczy co roku podejmuje decyzję, że z takich to a takich powodów w tym roku finansujemy dożywianie dzieci w województwie X albo stypendia dla uzdolnionych w województwie Y. Ogólny cel organizacji zostaje przełożony na cele strategiczne.

Ale jest jeszcze inny poziom. Organ nadzoru na podstawie danych uznał, że trzeba wesprzeć głodne dzieci w województwie X i przeznaczyć na ten cel dostępne środki w danym roku, ale kto powie, jak to zrobić? Najlepiej płatni lub niepłatni współpracownicy fundacji. To oni znają realia, wiedzą jak złotówka przekazana rodzicom, szkole lub lokalnej organizacji przełoży się na ilość kalorii. Wiedzą jak znaleźć potrzebujące dzieci, jak wybrać tych, którzy najlepiej zorganizują w wiosce dożywianie. To oni powinni przedstawić do akceptacji zarządowi pomysł na to, jak osiągnąć cele strategiczne.

Czy w stowarzyszeniu jest inaczej? Właściwie tak samo, z tym że cele organizacji (misja) mogą być tu dość dowolnie zmieniane przez walne zebranie, które jest władne zmienić zgodnie ze statutem pierwotną decyzję członków założycieli.

Racjonalność – czy cele muszą być smart

Dlaczego podejmujemy te albo inne działania? Chcemy pomóc potrzebującym dzieciom z terenów wiejskich? Ale przecież zawsze znajdzie się grupa społeczna (w innym regionie kraju lub zagranicą), która „bardziej” potrzebuje pomocy. Nasz wybór nie jest oczywisty i opiera się na naszych wartościach. Próba oddzielenia działań od bezpośrednich wartości, tak charakterystyczna dla pewnych typów zarządzania biznesowego, jest w organizacjach pozarządowych niebezpieczna. Przyjmowanie w działaniach (najczęściej projektowych) celów sformułowanych jako S.M.A.R.T. (szczegółowe, mierzalne, atrakcyjne, realistyczne i terminowe) zbytnio koncentruje nasze działania wokół realizacji celów częściowych, a nie strategicznych. Jest to niezbędne w dużych instytucjach, gdzie niezależne od siebie zespoły tworzą „półprodukty”, z których trzeba zmontować całość. Tu zbytnia inwencja, innowacyjność może spowodować powstanie wspaniałego półproduktu, który nie będzie pasował do całości. W wielu organizacjach jednak mały zespół realizuje całe zadanie, a tu przesadny rygoryzm w tworzeniu celów może być przeszkodą, a nie zaletą. W wielu wypadkach, np. pomocy konkretnej osobie, mierzalność może okazać się jedynie zbędną biurokracją, a realizacyjność – przedwczesnym odrzuceniem możliwości „porwania się z motyką na słońce”. A przecież wiemy, że pierwsze działania, np. na rzecz powszechnej edukacji, równouprawnienia kobiet czy – w polskich warunkach – wybijania się na niepodległość, były działaniami nierozsądnymi i w krótkiej perspektywie skazanymi na porażkę. Strach jednak pomyśleć, co by było, gdyby inicjatywy społeczne nie podejmowały swojego czasu tych nierealistycznych wyzwań.

Sposoby osiągnięcia celu, czyli „mierz siły na zamiary”

Zasoby mamy, jakie mamy (kapitał społeczny organizacji), i musimy dobrze się zastanowić, jak je wykorzystać, aby zbliżyć się do upragnionego celu. Ustaliliśmy, że w organizacjach myślenie czysto racjonalne – określanie celów dostosowanych do posiadanego potencjału (najczęściej liczonego w pieniądzu) – nie jest jedyną metodą. Zmianie świata trzeba zaczynać od wielkich celów, aby nie okazało się, że nasze **duże sukcesy w małych sprawach** w żaden sposób nie zmieniały budzącej nasz protest (chęć zmiany) sytuacji. Aby oczekiwana zmiana nastąpiła, musimy zdecydować, jakim sposobem możemy jej dokonać.

Zmiana, którą, jak chciał Drucker, organizacje wprowadzają w społeczeństwie i ludziach, może się dokonywać poprzez:

Zmianę prawa

Chcemy zmienić zasady gry. Chcemy narzucić sposób załatwiania pewnych spraw (np. możliwość przekazania 1% podatku na organizacje), chcemy czegoś zakazać (np. eksperymentów na zwierzętach) albo coś nakazać (np. kontrolę jakości produktów spożywczych). To niewątpliwie wpływa na zmianę społeczną, choć po 25 latach prób wiemy już dobrze, że zmiany prawa zmieniają rzeczywistość, ale często nie w taki sposób, jak to zakładali prawodawcy.

Wymuszenie decyzji

Często nie trzeba zmieniać całego prawa, ale wystarczy doprowadzić do podjęcia jednej, konkretnej decyzji, tak np. ekolodzy obronili Dolinę Rospudy. Takich decyzji jednak podejmowanych jest znacznie więcej, np. jakie leki refundować, jakie dotacje przyznać w danym roku. Każda z nich skutkuje zmianami, które mogą wspierać lub osłabiać realizację celu naszej organizacji.

Stworzenie alternatyw

Wiele rzeczy wcale nie zależy (albo nie tylko) od władzy i możemy je zrealizować sami. Zamiast domagać się otwarcia przez gminę przedszkola, możemy je stworzyć sami. Życie społeczne, a co za tym idzie i życie poszczególnych osób, nie zależy tylko od reguł, ale też od systemu instytucji, w którym muszą działać. Jeżeli uda nam się stworzyć nowe miejsca pracy, zreformować instytucję, która niewystarczająco sprawnie działała na rzecz mieszkańców, lub wręcz stworzyć nową instytucję, która zaspokoi niezaspokajane dotychczas potrzeby, to wpłyniemy na warunki, a tym samym spowodujemy, zamierzoną miejmy nadzieję, zmianę.

Zmianę nastawienia ludzi

Wiele zależy nie od tego, jakie mamy prawo, ani od tego, jakie mamy warunki, ale od tego, jakie mamy społeczeństwo. Nie bez kozery mówi się np. o potrzebie powiększenia kapitału społecznego, zmianie nawyków żywieniowych, edukacji obywatelskiej, rozbudzaniu postaw przedsiębiorczych jako czymś, co determinuje jakość naszego życia. Dlatego tak wiele organizacji nie tyle odwołuje się do zmiany świata, co do pracy z człowiekiem. System edukacji, w tym edukacji nieformalnej i ustawicznej, obszar kultury, działania religijne są nastawione na zmianę w człowieku. A zmieniony człowiek wpływa na zmianę świata.

Metody, czyli jak ma działać organizacja

Oczywiście obok sposobu osiągnięcia celu (co trzeba zmienić, aby oczekiwana zmiana nastąpiła) potrzebujemy metod działania, czyli formy działania, która umożliwi nam realizację tego sposobu. Widzę trzy takie formy – akcje, kampanie, instytucje. Zanim je opiszę, jedno zastrzeżenie.

Bardzo często sposób osiągania celu w jakimś sensie determinuje formę działania. Jeśli chcemy zmieniać prawo, to oczywiście częściej sięgniemy po kampanię, jeśli chodzi nam o zmianę decyzji czy nagłośnienie problemu, akcja może wydawać się idealna. Jeśli z kolei próbujemy bezpośrednio pomóc ludziom, to dość naturalne wydaje się świadczenie systematycznych usług. Ale nie jest tak łatwo. Organizacje często i świadczą usługi, i prowadzą kampanię, i dokonują interwencji. Po co więc to rozróżnienie? Bo są organizacje, których formą działania jest tylko akcyjność. Mobilizują się raz, dwa razy w roku, organizują jakąś akcję i hibernują swoją działalność. Do takiej działalności potrzebne są inne zasoby, inne kompetencje i inny styl zarządzania niż w organizacji, która zajmuje się prowadzeniem zakrojonej na szeroką skalę kampanii społecznej. Z kolei te organizujące długofalowe działania nastawione na konkretny cel potrzebują w zarządzaniu czegoś zupełnie innego niż te, w których podstawę stanowi systematyczne świadczenie usług.

Interwencje, czyli bądź aktywny

Podstawową formą działania społecznego są akcje. Zaś ich najbardziej spektakularnym rodzajem są tzw. akcje bezpośrednie. Chyba każdy słyszał o takich akcjach bezpośrednich bez użycia przemocy, jak głodówki Mahatmy Gandhiego czy sit-iny Martina Luthera Kinga. Ale przecież nie zawsze akcje są aż tak spektakularne. Możemy przeprowadzić akcję ulotkową, uświadamiającą pogadankę w szkole, zorganizować festyn albo namalować mural. Akcja charakteryzuje się stosunkowo krótkim przebiegiem (choć przygotowania do jej przeprowadzenia mogą być długie i żmudne) i ma dobrze określony, krótkoterminowy cel, np. poinformowanie zebranych, zainteresowanie przechodzących, zmuszenie decydentów.

Wiele organizacji zatrzymuje się na tym poziomie, bo jest to dość proste w realizacji, nie wymaga dużych zasobów i długofalowego myślenia. Jest też działaniem, do którego łatwo zachęcić wolontariuszy. Dobrym przykładem akcji jest sąsiedzki grill. Rzucamy hasło, robimy drobne przygotowania, przekonujemy niezdecydowanych i... podpalamy węgiel. Przyszło parę osób? Jedzenie było wyśmienite? Zaśpiewano wspólnie kilka pieśni? Znaczący sukces. Oczywiście inne wydarzenie, np. międzynarodową konferencję, zorganizować dużo trudniej, ale schemat jest ten sam. Co to ma do zmieniania świata? Otóż akcja – od grilla przez konferencję po akcję bezpośrednią – jest formą interwencji w zastaną rzeczywistość. Próbuje zmienić to, co jest, np. stosunki między sąsiadami, uwspólnić wiedzę na ważny temat, zmusić inwestora do zatrzymania nielegalnej inwestycji. Nie zawsze się uda, ale szansa na to, że coś się zmieni, jest.

Kampania, czyli działanie nastawione na cel

Chris Rose podkreśla że kampanie społeczne „nie służą ani zdobywaniu pieniędzy, ani władzy. Jest wręcz odwrotnie – uruchamiają oddolną energię społeczną, aby stała się motorem zmian służących dobru wspólnemu”. Kampanie to w istocie seria różnorodnych akcji (interwencji) połączonych pewną strategią osiągnięcia celu i opierających się na zaplanowanej komunikacji ze społeczeństwem. I znów – kojarzymy kampanie społeczne ze spektakularnymi działaniami Greenpeace'u czy WWF. Ale przecież tego rodzaju działań jest całe mnóstwo. Cała Polska czyta dzieciom, Ratujmy maluchy, Tiry na tory, ruch na rzecz jednomandatowych okręgów wyborczych i tysiące innych inicjatyw to próby wpłynięcia na rzeczywistość w ten właśnie sposób.

O ile akcja jest znakiem, zwróceniem uwagi, działaniem na rzecz osiągnięcia doraźnych celów, to kampania jest już sposobem działań długofalowych opartych na przemyślanej strategii. Może być prowadzona przez organizację lub grupę organizacji, w ramach organizacji lub obok niej. W wyniku kampanii, o ile jest skuteczna, powstaje ruch społeczny. Ruch, który jest środowiskiem ludzi jasno i wyraźnie odczuwających potrzebę zmian i w większym lub mniejszym stopniu skłonnych włączyć się w działania na jej rzecz. Często myli się projekty z kampaniami. Jednak akcje mają określony horyzont czasowy, podczas gdy kampanię ogranicza osiągnięcie celu. Dlatego projekt, tak jak go rozumiemy, czyli zaplanowane działanie w określonym przedziale czasu, według przygotowanego planu i z określonym budżetem, może być co najwyżej częścią kampanii, której ważnymi elementami muszą być wykorzystanie spontaniczności, nowatorstwo i umiejętność dostosowania strategii do zmieniających się okoliczności.

Usługi, czyli pozarządowe instytucje

Kolejną formą działania, którą mogą wykorzystać organizacje, są instytucje świadczące stałe usługi. Są działania, które wymagają systematyczności i powtarzalności. Czym innym jest organizowanie kampanii promującej prawa człowieka (aby ludzie zrozumieli, że są podmiotami, a nie tylko przedmiotami polityki), a czym innym prowadzenie porad dla tych, którzy wsparcia prawnego potrzebują. W pierwszym przypadku potrzeba zaangażowanych aktywistów, którzy będą podtrzymywać płomień zapału, w drugiej – odpowiedzialnych profesjonalistów, którzy potrafią zapewnić stałość pomocy. Oczywiście bez odpowiedzialnych, dobrze wykonujących swoje obowiązki aktywistów kampania okaże się krótkotrwałym fajerwerkiem, a bez zaangażowanych i pełnych zapału profesjonalistów instytucja skostnieje i przestanie pełnić swoje obywatelskie funkcje, ale różnica jest zasadnicza. Instytucja to stałe prowadzenie usług lub działań.

W jakimś sensie można by uznać ten rodzaj działania za zinstytucjonalizowaną kampanię, sformalizowany ruch społeczny. Sama organizacja pozarządowa może być taką instytucją (np. organizującą kolejne akcje lub kampanie), ale też może prowadzić kilka takich instytucji (np. szkołę, przedszkole i bursę). Hudson nazywa to „separacją usług” konieczną do zarządzania strategicznego poprzez wyraźne określenie granic tej wydzielonej działalności, by dobrze ją zaplanować, zrealizować i móc ocenić.

Mobilizacja zasobów, czyli od czego zacząć

Wcześniej już sygnalizowaliśmy, że są dwie podstawowe metody działania organizacji. Mobilizowanie zasobów społecznych i mobilizowanie zasobów finansowych. To ostatnie – określane często mianem fundraisingu – jest u nas podejściem dominującym. Ta książeczka w całości jest próbą przekonania polskich organizacji, że w perspektywie długofalowej równie skutecznym (a być może i skuteczniejszym) sposobem działania jest opieranie się nie na pieniądzu, a na wartościach niematerialnych, takich jak zakorzenienie w społeczności, zaufanie, poparcie społeczne, zrozumienie opinii publicznej, masowe członkostwo, działalność społeczna... Dlatego nie będziemy mówić o modelach fundraisingu ani modelach zatrudniania, wiele o tym już napisano i powiedziano, a skupimy się na mobilizowaniu zasobów niematerialnych, czyli – by posłużyć się dzisiejszą nowomową – kapitału ludzkiego i przede wszystkim społecznego, będącego w zasobach organizacji.

Zewnętrzni pracownicy (płatni, bezpłatni)	Cel społeczny				Zewnętrzne finansowanie		
	Wartości (dlaczego)		Beneficjenci (dla kogo)			Zmiana (co)	
	Zmienić zasady	Wymusić decyzję		Stworzyć alternatywę		Zmienić układ sił	
	Instytucje		Kampanie			Akcje	
	Kontrola członków		Kontrola społeczna			Kontrola beneficjentów	
	Praca społeczna		Poparcie społeczne			Wsparcie finansowe	
	Zaplecze (zasoby społeczne)						

Zewnętrzne finansowanie jako możliwość

Wiele osób w dzisiejszych czasach nie jest w stanie wyobrazić sobie skutecznej organizacji, która nie opierałaby się na zewnętrznym finansowaniu. Tezę tę wspiera przykład wielu dobrze funkcjonujących organizacji, które doskonale umieją wykorzystać zewnętrzne finansowanie do wzmocnienia swojej misji. Moim zdaniem, mylimy tu przyczynę ze skutkiem. One mają zewnętrzne finansowanie, bo są dobrymi organizacjami, a nie są dobrymi organizacjami, bo mają zewnętrzne finansowanie. Te organizacje same decydują, jakie pieniądze przyjąć. Znam organizacje, które nie przyjmowały dotacji, bo warunki były niewystarczająco przyjazne, rezygnowały ze współpracy z ministerstwami, bo sposób finansowania był zbyt biurokratyczny, mogą pozwolić sobie na „przebieranie” w sponsorach prywatnych.

Próba podejścia od drugiej strony, czyli przekonanie, że jak już znajdziemy źródło finansowania, to staniemy się dobrą organizacją, jest pomyłką. Inwestuje się cały swój kapitał społeczny, swoje zasoby w wysiłek, aby dostać pieniądze, które w tych warunkach nie są zbawieniem, a co najwyżej sposobem na przeżycie. Działasz prężnie i dostaniesz dodatkowe dofinansowanie – jesteś wzmocniony. Dostaniesz pieniądze, a sam nie masz swojej działalności, to nie tylko zazwyczaj będziesz musiał dozbierać na realizację zadania dodatkowe środki (wkład własny), zaangażujesz do jego realizacji całe swoje zasoby, ale i... stracisz swoje zaplecze, bo kto będzie chciał stać za organizacją, która podejmuje się zadań zrozumiałych dla sponsora, ale nie zawsze dla zwykłego interesariusza organizacji.

Wybór strategii, czyli jakie sposoby i jakie narzędzia

Dlatego nie będziemy zachęcać Was do marnowania zasobów na zdobycie pieniędzy. Zbudujcie prawdziwą, sprawną organizację, a nie straciecie czasu na szukanie środków, od razu zaczniecie, w oparciu o Wasze zasoby, zbliżać się do celu. Jeśli osiągniecie jakieś sukcesy – to znacząco zwiększy się Wasza szansa na zewnętrzne finansowanie. Czy jesteście w stanie stworzyć strategię działania opartą głównie nie na zewnętrznych źródłach finansowania, a na potencjale Waszej organizacji?

Wiele wskazuje na to, że najlepsze są strategie mieszane, a w ogóle najlepiej działać na wszystkich frontach, przynajmniej przy nieograniczonych zasobach. Tyle że nieograniczonych zasobów nigdy nie mamy. A jeśli tak, to musimy wybrać jeden, góra dwa kierunki „natarcia”. Nie jest tak, że gdy nasza organizacja ustali jako swój główny sposób osiągania celu np. tworzenie alternatyw, nie będzie próbowała zmieniać uregulowań prawnych czy zabiegać o korzystne decyzje. Jednak podstawowy sposób działania będzie inny, a pozostałe formy będą tylko narzędziem do jego realizacji.

Nasza szansa, czyli zasoby decydują o strategii

Organizacje pozarządowe tym różnią się od biznesu i administracji, że mogą funkcjonować bez pieniędzy. Jeśli ja z przyjaciółmi zechcę stworzyć teatr, to mogę go robić po godzinach pracy, w prywatnych mieszkaniach, bez kostiumów i drogich rekwizytów. Mało tego, będzie on działał tak długo, aż nam się nie znudzi, i pieniądze nie mają tu nic do rzeczy. Naszym zasobem jest bowiem nasza chęć i wolny czas. Oczywiście ten zasób również może się wyczerpać. Jeśli jednak znacie pasjonatów, którzy przez wiele lat poświęcają swój czas i pieniądze na realizację własnego hobby, czy osoby zaangażowane w prace bractw religijnych, to wiecie, że zasób ten wcale nie jest tak niestabilny, jak by się wydawało. Takiego zaangażowania i wysiłku nie kupilibyście na rynku.

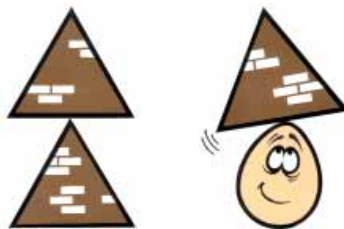
Czas więc przełożyć Wasze zasoby na sposób i metody działania. Co ja, co my możemy? – spytacie. Nasza organizacja to kilku zapaleńców, nikt nas nie zna, nikt nie rozumie. Jak możemy skutecznie działać? I to na takim poziomie – zmieniać prawo, zmieniać innych, tworzyć instytucje... Oczywiście nie od razu Kraków zbudowano, ale przecież każda droga, nawet najdłuższa, zaczyna się od pierwszego kroku. Pytanie, w jakim kierunku go zrobicie. I czy zrobicie, czy pozostaniecie na poziomie dyskusji, co byście zrobili gdybyście... mieli odpowiednie środki.

Nasze zaplecze, czyli jak zwiększać zasoby

Nasze zasoby opierają się na ludziach, z którymi współpracujemy, którzy nas popierają. To ich praca, poparcie, wsparcie finansowe, a więc ich wiedza, umiejętności, kontakty, zasoby, poglądy, to coś, na czym możemy budować siłę naszej organizacji. Jeśli to zaplecze jest jeszcze słabe, to co stoi na przeszkodzie, aby je rozbudować i wzmacniać? Możemy szukać nowych ludzi. W końcu czy naprawdę nie znajdziemy osób, które wierzą w to, w co my wierzymy, chcą zrobić coś dobrego, tak jak i my chcemy? No chyba, że nie wierzymy aż tak albo to, co robimy, nie jest aż takie dobre. Możemy też zawsze dodatkowo mobilizować do większego wysiłku tych, którzy już są naszym zapleczem. Jak to robić?

Najważniejsze, i o tym musimy pamiętać, że chcemy ich przekonać do tego, aby nam pomogli osiągnąć cel. Nie chcemy im czegoś sprzedać (jak w biznesie) za usługę czy zapłatę. Chcemy ich przekonać, że to, co robimy, jest słuszne, że oni też chcą w tym kierunku coś zrobić i że warto to robić z nami. W długofalowej strategii drobne, jednorazowe wsparcie nie ma specjalnego znaczenia, ale osoba, która zostanie przekonana do idei, nawet jeżeli nas nie wesprze, przyczyni się pewnie kiedyś – być może w zupełnie nieprzewidzianej formie – do jej realizacji.

notatki



Garść refleksji



Zarządzanie, czyli osiąganie celów

Zarządzanie to, najogólniej mówiąc, umiejętność wykorzystania zasobów do osiągnięcia celów. Oznacza to ni mniej ni więcej, że ten lepiej zarządza, kto przy podobnych zasobach osiąga (szybciej, łatwiej, dokładniej) założone cele. Czy oznacza to, że zarządzanie w biznesie, w administracji publicznej i w organizacjach pozarządowych polega na tym samym? Przytoczmy tu słowa Hudsona, autora jednego z podręczników dotyczących zarządzania w organizacjach pozarządowych, który stwierdził „Niestety, bardzo często osoby działające w sektorze prywatnym i w sektorze publicznym uważają, że ich teorie zarządzania powinny zostać przeniesione do organizacji trzeciego sektora bez żadnych korekt (...) Chociaż takie wykorzystanie doświadczeń pozostałych sektorów może także przynieść pewne korzyści, wartość tych rozwiązań bywa jednak bardzo ograniczona, ponieważ pomijają fakt, że sprawy najwyższej wagi dla trzeciego sektora przedstawiają się inaczej (...)”. Niestety, w polskich warunkach także przedstawiciele trzeciego sektora bezrefleksyjnie spoglądają na sposoby zarządzania w biznesie i administracji jako na wzór do naśladowania.

Peter Drucker – guru zarządzania w biznesie dodawał – „Istnieje więc rzeczywista potrzeba udostępniania materiałów opracowanych z myślą o organizacjach non-profit. Materiałów opartych na ich własnych doświadczeniach, koncentrujących się na realnej sytuacji, w której działają, i na sprawach, które rzeczywiście je zaprzętają”. Czy potrafimy wskazać takie dobre, polskie przykłady? Przykłady organizacji, który swój sukces opierają na społecznym poparciu?

Organizacje pozarządowe, czyli nie wszystko złoto, co się świeci

Dlaczego organizacje pozarządowe rzadko wybierają strategię oparcia się na własnych zasobach, nie zwracają się o wsparcie do obywateli, a wolą żebrać u biznesu i administracji? Jest kilka powodów, o których była tu już mowa. Po pierwsze, daliśmy się przekonać, że jeśli tylko zdobędziemy pieniądze, uda nam się zrealizować nasze plany. Po drugie, dużo łatwiej jest napisać wniosek i dać go do oceny administracji (a nuż dadzą się nabrać), niż przekonać współobywateli, że to, co robimy, jest ważne. Co więcej, nawet jeżeli ich przekonamy, pieniędzy nam specjalnie nie przybędzie (co to za kwoty – ze składek czy darowizn), bo duży pieniądź jest gdzie indziej. Po trzecie w końcu, nasze organizacje nie mają zaplecza społecznego. Są posiadającymi osobowość prawną słoniem na glinianych nogach. Nasze fundacje nie mają kapitału, nasze stowarzyszenia nie mają członków.

Czy nie ma organizacji posiadających zaplecze społeczne? Są, ale pewnie łatwiej znajdziemy je wśród tych, które mają roczny budżet poniżej 20 tys., niż wśród tych najbogatszych. Zresztą wiele stowarzyszeń i fundacji trudno uznać za organizacje prawdziwie pozarządowe (obywatelskie). Jeżeli moja organizacja – tzn. ja i dwie moje koleżanki – prowadzimy szkolenia dla dzieci, to w jakim celu mielibyśmy szukać ludzi do pomocy? Oni nam nie są potrzebni. Dlaczego? Bo w istocie wcale nie prowadzimy żadnej działalności społecznej. Prowadzimy dobrą i potrzebną spółdzielnię pracy (w formie prawnej organizacji pozarządowej). Naszym celem nie jest zmiana świata, a nasza pomoc dzieciom jest, miejmy nadzieję wysoko wykwalifikowaną, usługą, która jest opłacana albo przez szkołę, albo z dotacji samorządu. Ale gdzie tu działalność społeczna...

Po zapleczu poznacie, czyli opłaca się nie liczyć na zysk

Nie wiem, czy wystarczająco mocno zostało to tutaj podkreślone. W organizacjach pozarządowych zwycięża nie ten, kto szuka pieniędzy, ale ten, kto chce zrobić coś ważnego. Słyszę już ten głośny stukot palców o czoła czytelników. Czy autor nie widzi, co się dzieje? Widzę. Doraźne sukcesy osiągają te organizacje, w których nikt palcem nie kiwnie, dopóki ktoś im nie zapłaci. Ale co to za sukcesy? Dostają kolejne pieniądze na dalsze robienie tego, w co nie do końca wierzą. I to ma być sukces? To zwykły biznes. Skończy się dofinansowanie, skończy się organizacja. Mam tylko nadzieję, że te osoby żyjące z publicznych pieniędzy nie zdają sobie sprawy z tego, jak wiele można by zrobić, gdyby tymi pieniędzmi wesprzeć społeczne zaangażowanie ludzi.

Ale dlaczego uważam, że te szczodrze finansowane działania są nieskuteczne? Bo one nie realizują misji. Niejedna wielka inwestycja w biznesie skończyła się kląpą. Tak jest i w organizacjach. Wiele pieniędzy, jak się okazało, źle zainwestowano. Po owocach poznacie dopiero, kto jest kim. Jeśli Wasza działalność jest prawdziwie społeczna, jeśli odpowiada na społeczne potrzeby, a ciągle nie ma zaplecza społecznego, nie przyciąga ludzi z zewnątrz, to albo wyprzedzacie znacznie swój czas, albo po prostu (1) nikomu o waszych celach nie mówiliście, (2) mówiliście, ale w sposób niezrozumiały, albo (3) nie sprawdziliście, że gdzieś w okolicy są ludzie lub organizacje, które od dawna robią coś podobnego....

Działać inaczej, czyli cele równie ważne jak metody

Rozróżnienie na cele i metody, czyli pytanie nie tylko „po co”, ale i „jak”, ma swoje głębokie uzasadnienie. Do celu można dojść w różny sposób. I choć deklaracje są zazwyczaj inne, to jednak przyjmuje się, że w sferze polityki (władzy) i biznesu (własności) liczy się przede wszystkim skuteczność. Nieważne jak, ważne, że osiągnąłeś cel. Oczywiście społeczeństwo próbuje się zabezpieczyć przed nieuczciwymi politykami (dochodzącymi do władzy „po trupach”) i nieuczciwym biznesem (w którym np. „pierwszy milion trzeba ukraść”). I tu, przypomnijmy, ważną rolę w historii odegrały organizacje pozarządowe (np. ruchy na rzecz powszechnych wyborów czy ruch konsumencki).

Oczywiście sektor pozarządowy nie jest wolny od wad, chodzenia na skróty. Znamy przykłady z historii i czasów dzisiejszych, że próbuje się realizować cele społeczne za wszelką cenę (choćby ruch prohibicyjny w Stanach Zjednoczonych, który uciekał się do wykorzystania niestroniących od alkoholu polityków, by wprowadzić prohibicję). Jednak wielu z działaczy społecznych składa się ku zasadzie, którą wyraźnie sformułował reprezentant ruchu antysegregacyjnego Martin Luther King – „błędem jest uciekanie się do niemoralnych środków dla osiągnięcia moralnych celów”. Błędem w tym znaczeniu, że metody zmieniają cel. Niedemokratycznymi metodami nie da się wprowadzić demokracji, manipulacją nie da się wzbudzić prawdziwej partycypacji, kłamstwem nie da się osiągnąć zwycięstwa prawdy. Wartości w organizacjach tak samo mocno dotyczą celów organizacji, jak i metod jej działania.

Motywowanie do działania, czyli co każdy rodzic wie doskonale

W zarządzaniu ludźmi ważnym elementem jest oczywiście motywowanie. Od wieków stosowano dwie podstawowe formy motywacji – rozkaz i zapłatę. Najczęściej administracja zarządza poprzez nakazy i zakazy, biznes zaś przez wynagrodzenie. Jednak w życiu prywatnym i społecznym jest inaczej. Dla przykładu – każdy rodzic wie, że wychowanie metodą kar i nagród ma swoje wady. Gołym okiem widać, że jeśli motywacja do działania jest wewnętrzna, jeśli dziecku się chce, to osiąga znacznie lepsze rezultaty. Nakaz bywa czasem skuteczny i konieczny, a nagroda szybko mobilizuje. Jednak te zewnętrzne motywacje są często w istocie... demotywujące. Nakaz lub zakaz zachęca do prób omijania go czy wręcz przeciwstawiania mu się, nagrody mogą spowodować, że bez nich dziecko nie będzie chciało podejmować już żadnego wysiłku.

System motywowania jest w zarządzaniu trudną sztuką. Szczególnie w organizacji, gdzie w wielu przypadkach, np. dotyczących pracy wolontariuszy, nie mamy prawa nakazywać i nie wykorzystujemy motywacji finansowej. Czy może być coś bardziej motywującego niż przekonanie, że robi się coś ważnego, coś, w co się naprawdę wierzy? Mówi się, że są dwa sposoby, by pozbawić wolontariusza chęci do pracy. Albo dawać mu niepotrzebną robotę, albo zacząć mu płacić. Czasem mam wrażenie, gdy czytam te wszystkie porady, jak motywować pracownika czy wolontariusza, że mamy do czynienia z rodzicami, którzy zastanawiają się, jak tu podejść niedoświadczonym i zagubionym maleństwom, nie zaś z relacją dwóch dorosłych osób, które wspólnie chcą zrealizować ważne zadanie. Może tak być musi, ale ja wolę traktować moich współpracowników jak ludzi dorosłych, a nie dzieci oczekujące cukierka.

Motywowanie w organizacji, czyli kto kogo?

Jak działa organizacja? Mamy kilkanaście osób, które chcą działać dla jakiegoś celu. One wybierają spośród siebie zarząd. Kto ma kogo motywować – członkowie swoich przedstawicieli czy przedstawiciele członków? Oczywiście teoretycznie to walne rozlicza zarząd, więc zarząd jest zmotywowany odpowiedzialnością, ale za co? Za to, by gonić członków do pracy? A gdy zarząd zatrudnia pracowników? To kto motywuje, a kto jest motywowany? Społecznie działający członkowie zarządu, którzy mają swoje problemy, swoją pracę zawodową, mają mobilizować dyrektora? Czy może dyrektor, pobierający (miejmy nadzieję godziwe, wynagrodzenie) powinien nie tylko motywować pracowników, ale też członków zarządu? W organizacjach, gdzie rządzi rada, a zarządza dyrektor, to norma. Bo rola zarządu (a także komisji rewizyjnej, ale to inny temat) jest nie do pozazdroszczenia. Nie są wolontariuszami, bo zostali wybrani i mają prawnie określone obowiązki. Nie są pracownikami, bo nie pobierają (zazwyczaj) za poświęcony czas wynagrodzenia. Nie zarządzają bezpośrednio, bo zazwyczaj wykonują to płatni pracownicy, ale większość odpowiedzialności (podpisywanie umów, weksli, tłumaczenie się przed urzędami za przestrzeganie praw pracowniczych) spada na nich. I na koniec dziękują wszystkim – od wolontariuszy przez pracowników po sponsorów, ale im zazwyczaj nie ma kto podziękować. Jeżeli nie wierzą w misję organizacji, to skąd mają czerpać motywację?

Relacje w organizacji, czyli związki przyjaciół

Założmy jednak, że rzeczywiście potrzebny jest (nie mówimy tu o pracownikach najemnych, którzy w nosie mają całą działalność społeczną) jakiś system motywacyjny, ale rozumiany nie jako system kar i nagród, ale jako sposób pomagania początkującym w postawieniu pierwszego kroku, bardziej dojrzałym – w dalszym samodoskonaleniu. W relacji mistrz – uczeń nie ma paternalistycznego nastawienia, nie ma relacji podległości. To uczeń przychodzi do tego, kogo uznaje za mistrza, po pomoc. To nie mistrz potrzebuje do czegoś ucznia, nie próbuje go wykorzystać do realizacji własnych (nawet najbardziej słusznym społecznie) celów. Motywacja jest po stronie ucznia, bo to on chce działać, chce dobra organizacji. On się sam motywuje. Bo inaczej wcale nie jest pewne – kto ma kogo i dlaczego w organizacji motywować.

Z innym systemem motywacji do działania pojawia się w organizacji inny typ relacji. Oparty przede wszystkim na zaufaniu, a nie kontroli. Po co bowiem pilnować czasu pracy w sytuacji, gdy wiadomo, że każdy i tak pracuje więcej niż musi? Po co rozbudowywać system motywacji, jeśli każdy jest wystarczająco zmotywowany? Ludzie, którzy razem realizują ważne społecznie cele, którzy poświęcają swój wolny czas, swoje zaangażowanie dla dobra wspólnego, są raczej przyjaciółmi niż osobami powiązanymi związkami cywilnoprawnymi. Stowarzyszenie to taka rzeczpospolita przyjaciół – niezależny byt, który rządzi się własnymi prawami.

Zaplecze materialne, czyli święta własność społeczna

Polskie organizacje mają problem. Zabory, II wojna światowa, stalinizm pozbawiły społeczeństwo ogromnej, przez wieki budowanej własności społecznej. Tysiące przedwojennych organizacji miało nieruchomości, parcele, lokaty bankowe. Zbudowana ze składek, darowizn, własnej działalności własność stowarzyszeń i fundacji najczęściej przepadła bezpowrotnie. A to przecież ta własność społeczna, bezpośredni wynik posiadania społecznego zaplecza (bo najczęściej nie wynik dotacji czy sponsoringu, ale społecznego zaangażowania członków) budowała niezależność i siłę organizacji. To organizacje, jeśli uważały za stosowne, mogły pomagać państwu, a nie oczekiwały od państwa pomocy.

Straciliśmy jednak nie tylko własność społeczną, ale też odpowiedni stosunek do niej. Bez żenady korzystamy z zasobów organizacji (tak jak w PRL-u uważając, że to naturalny dodatek do niskiej pensji), zamiast własnymi środkami budować własność społeczną. Dlaczego, jako kulturalny człowiek, opiekuję się pożyczoną rzeczą bardziej niż swoją własną? Bo to cudze, bo spaliłbym się ze wstydu, gdybym powierzone mi mienie zniszczył. A przy własności społecznej ten wstyd powinien być jeszcze większy. Powierzono mi bowiem rzeczy, pieniądze należące do wielu moich przyjaciół, do naszej organizacji.

Zamiast zakończenia, czyli skuteczność organizacji

Łatwiejsza droga nie zawsze jest lepsza. Jeśli coś przychodzi nam bez trudu, to może nic ważnego nie robimy. To nie są przestrogi, których się dziś słucha. Ma być pożytecznie, ale i przyjemnie. Mamy robić to, co uważamy za ważne, ale za pieniądze. Działalność społeczna ma być po to, abym ja się zrealizował, a nie żebym się poświęcał dla jakichś wydumanych celów. To nie jest obraz takiej działalności społecznej, która realnie będzie zmieniać świat. Organizacje powinny móc, o ile jest taka potrzeba, działać bez dodatkowych źródeł finansowania, kosztownych billboardów, spotów reklamowych, bez narzucania innym swoich rozwiązań prawnym nakazem. Mogą, odwołując się do poparcia społecznego, uzyskiwać efekt zmiany świata. Mogłyby zmieniać prawo, tworzyć alternatywne instytucje, edukować społeczeństwo i wpływać na decyzje decydentów. Mogłyby być siłą, która potrafi skutecznie kontrolować i administrację publiczną, i wielkie korporacje. Mogą być partnerem dla rządów. Ale to wszystko wtedy, gdy mają wystarczające poparcie społeczne, społeczną legitymizację działań, gdy są niezależne. Wtedy mogą dyktować warunki.

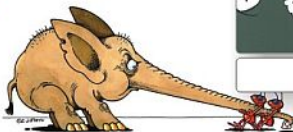
Organizacja pozarządowa nie musi być biedna. Dobrze, gdy posiada własny majątek. Może też zdobywać na zewnątrz środki na duże projekty. Jednak bez odpowiedniego zakorzenienia, bez potencjału umożliwiającego działanie w oparciu o własne zasoby – będzie organizacją słabą.



Partnerstwo instytucjonalne
jako sposób zarządzania przedsiębiorstwami spo



Dla dobra wspólnego
O ekonomizacji organizacji pozarządowe



Razem – trudniej czy łatwiej?
Rzecz o zarządzaniu spółdzielnią



Podjęmowanie decyzji
czyli jak myśłą organizacje



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Podręcznik powstał w ramach projektu „Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej w subregionie warszawskim”
współfinansowanego przez UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

OWES

Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej

WARSZAWA

