

Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych

Janusz Reichel

Janusz Reichel – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26 janusz.reichel@uni.lodz.pl

RECENZENT
Zbigniew Wiśniewski

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE
Mateusz Poradecki

KOREKTA TECHNICZNA
Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Janusz Reichel, Łódź 2018
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.08155.17.0.M

Ark. druk. 17,875

ISBN 978-83-8142-178-2
e-ISBN 978-83-8142-179-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
1. Społeczeństwo obywatelskie i sektor organizacji pozarządowych	
Specyfika i formy organizacyjne	13
1.1. Społeczeństwo obywatelskie	13
1.2. Organizacje pozarządowe	18
1.2.1. Cele i funkcje organizacji pozarządowych	24
1.2.2. Działalność pożytku publicznego	27
1.2.3. Sektor organizacji pozarządowych a gospodarka społeczna i jej podmioty	30
1.2.4. Obraz sektora organizacji pozarządowych	36
1.3. Formy prawne podmiotów sektora społecznego	39
1.3.1. Stowarzyszenia i fundacje	39
1.3.2. Podmioty sektora społecznego na tle organizacji innych sektorów	44
1.4. Zarządzanie w sektorze organizacji pozarządowych	52
2. Sukcesja stanowisk kierowniczych – przekazywanie władzy w organizacjach pozarządowych	61
2.1. Sukcesja. Uwagi ogólne i definicje	61
2.2. Literatura przedmiotu dotycząca sukcesji	64
2.3. Rodzaje procesów sukcesji	71
2.4. Sukcesja jako kwestia o znaczeniu strategicznym	79
2.4.1. Strategiczne aspekty sukcesji i jej przebiegu	79
2.4.2. Powiązanie sukcesji z wynikami organizacji	90
2.5. Sukcesja w firmach rodzinnych	96
2.6. Wnioski i rekomendacje dla dalszych poszukiwań teoretycznych i badawczych	106
3. Badania własne jakościowe Studia przypadków	111
3.1. Opis badania i zastosowanego podejścia badawczego	111
3.2. Studium przypadku: stowarzyszenie A	121
3.3. Studium przypadku: stowarzyszenie B	129
3.4. Studium przypadku: fundacja C1	135
3.5. Studium przypadku: fundacja C2	139
3.6. Studium przypadku: fundacja C3	141
3.7. Studium przypadku: stowarzyszenia D1 oraz D2	145
3.8. Studium przypadku: stowarzyszenie E1	148
3.9. Studium przypadku: stowarzyszenie E2	163
3.10. Studium przypadku: stowarzyszenie F	172
3.11. Synteza przekrojowa. Podsumowanie analizowanych przypadków	181
4. Badania własne ilościowe Analiza statutów oraz wywiady	199
4.1. Władze organizacji pozarządowych – wymagania prawne	199
4.1.1. Stowarzyszenia	199
4.1.2. Fundacje	203
4.2. Rozstrzygnięcia ustawowe i statutowe wpływające na proces sukcesji. Analiza statutów organizacji	206

4.2.1. Opis procedury badania i decyzji standaryzujących zebrane informacje	206
4.2.2. Wyniki badania	212
4.2.2.1. Analiza całej próby	212
4.2.2.2. Analiza statutów fundacji	222
4.2.2.3. Analiza statutów stowarzyszeń	228
4.2.2.4. Porównania grup organizacji wydzielonych ze względu na wybrane cechy	234
4.2.2.5. Porównanie organizacji ze względu na zasięg działalności	244
4.2.2.6. Porównanie organizacji posiadających kadencyjne władze i bez kadencyjności władz	246
4.2.2.7. Porównanie w grupie fundacji ze względu na prawo fundatorów do wyboru prezesa	249
4.2.3. Wnioski i rekomendacje do dalszych badań	250
4.3. Planowanie sukcesji w fundacjach ze statusem organizacji pożytku publicznego. Wywiady z osobami zarządzającymi	253
4.3.1. Opis procedury badania	253
4.3.2. Rezultaty badania	255
4.3.3. Wnioski i rekomendacje do dalszych badań	263
Zakończenie	265
Bibliografia	269
Spis rysunków	277
Spis tabel	279
Summary	283
Od Redakcji	285

Wstęp

Problem sukcesji stanowisk kierowniczych jest jedną z ważkich kwestii o znaczeniu strategicznym dla każdej organizacji. W teorii zarządzania spotykamy wiele prac dotyczących samego aktu i procesu sukcesji oraz zarządzania nią. Powstają także poradniki podpowiadające organizacjom, w jaki sposób zaplanować, zorganizować i przeprowadzić sukcesję z pożytkiem dla wyników organizacji i jej trwałości. Analiza literatury przedmiotu pokazuje, że refleksja nad sukcesją dotyczy części wybranych rodzajów organizacji. Spotykamy prace na temat przedsiębiorstw i to głównie dużych lub firm rodzinnych – ze względu na szczególny charakter tych ostatnich. Uwaga jest także kierowana na organizacje, których wyniki daje się łatwo zoperacjonalizować i badać ich zależność od sukcesji – dotyczy to na przykład organizacji sportowych. Stosunkowo mało uwagi poświęca się temu zagadnieniu w organizacjach pozarządowych.

W literaturze przedmiotu znaleźć można oczywiście prace na ten temat, jednak wciąż nie dają one ogólnego obrazu rozważanego zagadnienia. Istniejące przeglądy literatury wskazują na potrzebę poznania zjawiska sukcesji w organizacjach pozarządowych ze szczególnym uwzględnieniem zrozumienia procesów, które towarzyszą przekazywaniu lub przejmowaniu stanowisk kierowniczych. Autorzy, których prace omówione są w niniejszej rozprawie, sugerują zbadanie większej liczby konkretnych studiów przypadku, dających szansę poznać także kontekst zachodzących procesów (np. McKee, Driscoll, 2008, s. 343 oraz w szerszym kontekście także Gliński, 2004, s. 79). W tym sensie przedstawiona rozprawa wychodzi na przeciw zapotrzebowaniu zgłaszanemu w literaturze i przedstawia szereg studiów przypadku pozyskanych od bezpośrednich uczestników wydarzeń – najczęściej prezesów i prezesek organizacji.

Celem analizy jest poznanie badanego obszaru oraz zrozumienie procesu sukcesji w organizacjach pozarządowych i jego uwarunkowań, a zatem również jego wymiaru emocjonalnego i politycznego. Samo badanie nie ma zatem charakteru stosowanego. Jego podstawowy charakter wymagał uniknięcia formułowania – w jego początkowej fazie – jakichkolwiek orientujących założeń dotyczących natury poszukiwanych informacji, z wyjątkiem oczywistej orientacji na informacje dotyczące przypadków sukcesji, procesów przygotowania do sukcesji i zdarzeń po sukcesji. To samo badanie, jego przebieg oraz uzyskiwane informacje zdecydowały o ogólnym obrazie procesu sukcesji w organizacjach pozarządowych i dalszych

kierunkach badań. Dokładny opis założeń towarzyszących badaniu zawiera wprowadzenie do każdego z rozdziałów empirycznych.

Plan badania, który był wynikiem wstępnych studiów literaturowych (przeprowadzonych na przełomie lat 2008–2009) obejmował:

- 1) pozyskanie do badania liderów wybranych organizacji pozarządowych, a następnie przeprowadzenie wywiadów (2009);
- 2) zapisanie tekstów wywiadów i ich obróbkę przy wykorzystaniu elementów teorii ugruntowanej (2010);
- 3) studia literaturowe przy wykorzystaniu części tropów i znaczeń zanotowanych w wywiadach (2010–2012);
- 4) rozszerzenie badań – decyzja o kierunku rozszerzenia badań o dalsze obszary omawianego zagadnienia lub o inne metody w związku z osiągniętymi rezultatami z poprzednich etapów (2013–2015);
- 5) przegląd przygotowanego maszynopisu, korekty i powstanie ostatecznej wersji pracy (2016).

Wynikiem studiów literaturowych są dwa początkowe rozdziały, z których pierwszy poświęcony jest organizacjom pozarządowym i kontekstowi ich funkcjonowania, a drugi samemu zjawisku sukcesji. Materiał empiryczny z wywiadów i ilościowych badań rozszerzających został zaprezentowany w trzecim i czwartym rozdziale pracy.

Przegląd literatury obejmuje zatem, zgodnie z logiką planu pracy, pozycje zebrane w latach 2010–2012 i rzadko odwołuje się do publikacji powstałych w okresie późniejszym. W ostatnich latach przed ukończeniem pracy – gdy autor koncentrował się na opracowaniu wniosków z części literaturowej oraz studiów przypadku, a także planował i realizował badanie ilościowe do czwartej części pracy – ukazało się wiele interesujących pozycji w literaturze światowej, które poszerzają rozumienie procesów sukcesji w organizacjach pozarządowych. Warto wspomnieć chociażby specjalny numer „International Leadership Journal” (2013) poświęcony planowaniu sukcesji w organizacjach pozarządowych czy dysertację doktorską A.J. Steward dotyczącą zmiany na stanowiskach kierowniczych w organizacjach non-profit i jej wpływu na funkcjonowanie organizacji (2016). Synteza ostatnich publikacji z wynikami niniejszej pracy jest kolejnym zadaniem wykraczającym już poza granice postawione w tym opracowaniu.

Realizacja dwóch ostatnich etapów planu została nieco rozciągnięta w czasie ze względu na zaangażowanie autora w inne projekty naukowe. Ostatecznie etapy te zostały zakończone w 2017 roku. Projekt badań w swojej końcowej fazie miał charakter otwarty i w zamyśle uzależniony był od wyników badania jakościowego (wywiadów). Autor ustalił kilka interesujących wątków badawczych i kierunków dalszych poszukiwań – ostateczny wybór, które

z nich włączyć do niniejszej pracy, a które pozostawić do realizacji w kolejnych pracach naukowych w przyszłości, został podjęty z uwzględnieniem dwóch kryteriów:

- 1) potrzeby sięgnięcia do konstytutywnych elementów funkcjonowania organizacji pozarządowych, które mogą decydować o kształcie procesów przekazywania władzy w organizacjach pozarządowych (przepisy prawa oraz statuty organizacji);
- 2) potrzeby zachowania równowagi między metodami jakościowymi i ilościowymi w realizowanym badaniu.

Autor zdecydował, że w ramach etapu czwartego dokona w pierwszej kolejności analizy ilościowej zapisów w statutach badanych organizacji, które dotyczą funkcjonowania zarządów, ze szczególnym uwzględnieniem kadencyjności władz. W tym celu, korzystając z publicznie dostępnych baz organizacji na stronach internetowych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, wybrano próbę pozarządowych organizacji pożytku publicznego (OPP), które mogą pochwalić się kontynuacją działalności co najmniej od roku 2004 do roku 2016 włącznie (do początku 2017 roku). Następnie skonkretyzowano część pytań badawczych i przeprowadzono wywiady typu CATI z 75 prezesami lub prezeskami fundacji ze statusem OPP. Obie wymienione analizy ilościowe znajdują się w rozdziale czwartym niniejszej pracy.

Celem pracy było zbadanie przebiegu procesu sukcesji i jego uwarunkowań w organizacjach pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu, w jakim ten proces zachodzi. Tak ogólny cel jest uzasadniony pionierskim charakterem badania, gdyż w literaturze przedmiotu brakuje kompleksowych prac poświęconych sukcesji właśnie w organizacjach pozarządowych (w literaturze polskiej temat jest niemal nieobecny). Badania podstawowe tego obszaru tematycznego wydają się zatem kluczowe i od nich należy zacząć, aby nie popełnić błędu automatycznego przenoszenia wiedzy i rozwiązań wypracowanych przez praktykę i teorię dla organizacji z innych sektorów.

Wśród pytań badawczych znalazły się następujące:

- 1) Jak przebiegał proces sukcesji w przykładowej organizacji?,
- 2) Czy było to wydarzenie nagłe, czy rozłożone w czasie?,
- 3) Jakie czynniki wpłynęły na kształt tego procesu?,
- 4) Kto został następcą i dlaczego właśnie ta osoba?,
- 5) Jakie działania prowadziły do sukcesji, jakie były jej przyczyny?,
- 6) Jak sukcesja wpłynęła na organizację i jej uczestników?,
- 7) Jeśli organizacja jeszcze nie doświadczyła przekazania władzy, to czy w jakikolwiek sposób się do tego przygotowuje oraz jakie wdraża działania w tym zakresie?,

- 8) Dlaczego właśnie taki, a nie inny pakiet działań jest podejmowany z myślą o ewentualnej sukcesji?
- 9) Jeśli nie są prowadzone żadne działania w tym zakresie, to dlaczego tak się dzieje?.

Badanie ma charakter eksploracyjny, nie należało zatem formułować zbyt wielu założeń (zwłaszcza teoretycznych) dotyczących badanego zjawiska (patrz m.in.: Yin, 2014, s. 62). W pierwszej fazie zastosowano podejście hybrydowe, łączące metodę studium przypadku i elementy podejścia teorii ugruntowanej. Z tej ostatniej wynika, że najpierw powinno nastąpić poszukiwanie danych, następnie sporządzenie opisu praktyki, a dopiero potem wyłanianie teorii z opisów oraz studia nad istniejącymi teoriami, które mogą pomóc w opisie. Taka hybrydowa perspektywa była konieczna, gdyż dotychczasowe teorie na temat sukcesji są rezultatem badania organizacji z innych sektorów (głównie przedsiębiorstw). Zastosowane podejście pozwoliło zapobiec automatycznemu i zapewne nieuprawnionemu przeniesieniu teorii z organizacji innych sektorów na organizacje pozarządowe. Takie hybrydowe podejście okazało się owocne.

Szczegółowy opis konstrukcji badań znajduje się bezpośrednio przed prezentacją rezultatów zarówno w rozdziale trzecim (badanie jakościowe), jak i czwartym (badania ilościowe).

Zdobyta wiedza pochodząca z badań podstawowych może mieć również walor praktyczny i wspomóc zarządzających organizacjami pozarządowymi w efektywnym i skutecznym pełnieniu przez nich ich funkcji, a także pomóc członkom ciał kontrolnych w organizacjach pozarządowych skutecznie nadzorować przebieg procesu sukcesji, tak aby zakończył się on korzystnie dla całej organizacji.

W pracy zrezygnowano z odniesień do teorii zarządzania zmianą oraz zarządzania kryzysowego, które bywają czasem przywoływane podczas rozważania problemu sukcesji. Wynika to z obszerności tematu i chęci skupienia się autora nad zreferowanymi w literaturze próbami tworzenia samej teorii sukcesji.

W pracy znajdują się odwołania do literatury zagranicznej i cytaty – w większości przypadków są one zaprezentowane w tłumaczeniu autora. Tam, gdzie tłumaczenie mogło budzić wątpliwości, podawano również określone zwroty czy słowa w wersji oryginalnej. W niektórych przypadkach autor konsultował tłumaczenie z doktorem habilitowanym Maciejem Turałą z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (w tekście pracy – tam, gdzie tłumaczenie zaproponował dr hab. Maciej Turała – jest to odpowiednio oznaczone). Za fachowe wsparcie w tym zakresie autor bardzo dziękuje.

Podziękowania należą się także dr Iwonie Staniec z Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej – za wyczerpujące konsultacje z zakresu statystyki i uwagi zgłoszone do czwartego rozdziału niniejszej rozprawy. W tym samym

zakresie autor wyraża także podziękowanie dla dr. Błażeja Sochy z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Serdecznie dziękuję również koleżankom i kolegom z Katedry Zarządzania Miastem i Regionem Uniwersytetu Łódzkiego, a przede wszystkim jej kierownikowi prof. dr. hab. Tadeuszowi Markowskiemu za stworzenie klimatu do nieskrępowanego rozwoju naukowego.

Autor ma nadzieję, że dokonany krok w kierunku poznania i zrozumienia przebiegu procesów sukcesji w organizacjach pozarządowych pozwoli kontynuować eksplorację tego zjawiska i przyczyni się do tworzenia jego teorii.

1. Społeczeństwo obywatelskie i sektor organizacji pozarządowych

Specyfika i formy organizacyjne

1.1. Społeczeństwo obywatelskie

Społeczeństwo obywatelskie jest jednym z istotnych elementów dobrze funkcjonującej demokracji.

Wielu teoretyków – od Arystotelesa, poprzez de Tocqueville’a do Druckera czy Putnama – podkreśla fundamentalną wręcz rolę organizacji pozarządowych w funkcjonowaniu demokracji, w kształtowaniu jej uczestniczącego i obywatelskiego charakteru (Gliński 2006, s. 19).

To właśnie uczestnictwo obywateli w życiu społeczeństwa i ich zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społecznych stanowią o jej sile. W Polsce – jak uważał P. Gliński jeszcze w 2006 roku – struktury społeczeństwa obywatelskiego są „stosunkowo słabe i nie stanowią równoważnego partnera dla sfery biznesu i polityki” (Gliński 2006, s. 7). Ta sytuacja ulega zmianie.

Termin „społeczeństwo obywatelskie” ma długą historię. Posługiwali się nim już myśliciele w tych starożytnych społeczeństwach, w których kiełkowały tradycje demokratyczne (greckie polis, republikański Rzym), a w myśli nowożytnej m.in. tacy filozofowie, jak John Locke, Jean-Jacques Rousseau czy Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Początkowo pojęcie to odnoszono do „państwa cywilizowanego i rządzącego się prawem” (Mikusińska 2008, s. 204), a dopiero współcześnie zaczęto zwracać uwagę na aktywność obywatelską i uczestnictwo obywateli w życiu społeczności.

Termin „społeczeństwo obywatelskie”, jak czytamy w jednym z przypisów w dziele J. Szackiego, to termin, który przyjął się w polskich przekładach Hegla

i Marksa (niem. *bürgerliche Gesellschaft*). Jego angielskim odpowiednikiem jest termin *civil society* tłumaczony także jako ‘społeczeństwo cywilne’. Dla J. Szackiego „zakresy tych dwóch terminów są identyczne” (Szacki 1981, s. 206; 2006, s. 201). Czasem zatem termin „społeczeństwo obywatelskie” bywa używany zamiennie z rzadziej stosowanym terminem „społeczeństwo cywilne” (choć można spotkać rozróżnienia tych pojęć) i odnosi się najczęściej do opisu społeczeństwa, w którym w szczególny sposób realizują się relacje między władzami (państwem) a obywatelami. Sam termin „społeczeństwo obywatelskie” nie zawsze też bywa dobrze rozumiany. O ile kojarzy się z uczestnictwem obywateli w rozwiązywaniu problemów społecznych, o tyle zakres tego uczestnictwa bywa często rozumiany bardzo wąsko. Jedno z najwęższych możliwych ujęć to utożsamienie społeczeństwa obywatelskiego z odpowiedzialnością za państwo wyrażaną wyłącznie przez sam akt uczestnictwa w wyborach. W niektórych definicjach kładzie się nacisk na rolę państwa i podkreśla się kwestię minimalizowania ingerencji władz w życie obywateli (np. *Encyklopedia popularna*, 2007, s. 951), a w innych na aktywność samych obywateli, którzy w ramach społeczeństwa obywatelskiego „biorą sprawy w swoje ręce” i dzięki m.in. samoorganizacji rozwiązują swoje problemy i wyznaczają cele do osiągnięcia. Społeczeństwo obywatelskie to „społeczeństwo charakteryzujące się aktywnością i zdolnością do samoorganizacji oraz określania i osiągania wyznaczonych celów bez impulsu ze strony władzy państwowej” (Czarny 2015, s. 295).

Wydaje się, że to drugie ujęcie jest bardziej słuszne. To nie wyłącznie brak ingerencji państwa w życie obywateli kształtuje społeczeństwo obywatelskie, lecz świadomość i postawa samych obywateli, którzy potrafią działać w określonym zakresie niezależnie od instytucji państwowych. Można sobie zatem wyobrazić wycofanie się państwa z regulowania pewnych obszarów życia obywateli i równoczesny marazm społeczeństwa w zakresie samodzielnego kształtowania warunków życia w tych obszarach. Byłoby to jednak zaprzeczenie istoty społeczeństwa obywatelskiego.

Niektóre definicje starają się objąć oba wymienione wyżej elementy (zmniejszenie ingerencji państwa i zwiększenie aktywności obywateli). Przykładem są rozważania zaprezentowane przez P. Winczorka (2000, s. 117 i nast.)¹:

Cechą istotną społeczeństwa obywatelskiego miała być niezależność wobec władzy wynikająca stąd, że członkowie tego społeczeństwa dysponują własnymi środkami utrzymania, mogą, chcą i potrafią, dla zaspokajania swych potrzeb, samodzielnie organizować się (Winczorek 2000, s. 117).

1 Patrz też np. Opara 2007, s. 152–153.

Omawiany termin bywa używany neutralnie (na określenie szczególnego rodzaju społeczeństwa), a niekiedy – zwłaszcza w dyskursie politycznym – wartościująco (np. na określenia takiego rodzaju społeczeństwa, które pod pewnymi względami jest lepsze niż inny rodzaj społeczeństwa, w którym aktywność obywatelska jest mniejsza).

Różnie też w toku historii wyglądał zakres partycypacji obywateli w funkcjonowanie społeczeństwa i jego instytucji. Nie zawsze przecież pojęcie „obywatel” odnosiło się do wszystkich członków społeczeństwa. Współcześnie można spotkać się z poglądem, że marginalizacja części społeczeństwa, również współczesnych państw demokratycznych, wyłącza tę część obywateli z udziału w społeczeństwie obywatelskim:

Pogląd, że społeczeństwa współczesnych państw demokratycznych są społeczeństwami obywatelskimi, nie jest prawdziwy, jak długo istnieją liczne grupy ludzi, które doświadczają dyskryminacji w różnych formach w życiu publicznym, m.in. na skutek marginalizacji spowodowanej ich ubóstwem. [...] Kapitalistyczny system upowszechnił ideę demokracji, a tym samym i ideę społeczeństwa obywatelskiego, ale też uzależniając życie społeczno-polityczne od pieniądza, doprowadził do rozmaitych wynaturzeń obu wymienionych idei (Bsoul 2004, s. 341–342).

Niektóre definicje podkreślają instytucjonalny aspekt aktywności obywatelskiej, czyli zrzeszanie się obywateli w różnego rodzaju organizacjach i związkach i – przez te instytucje – realizowanie własnej aktywności na rzecz zaspokajania potrzeb wspólnoty. W tej optyce społeczeństwo obywatelskie to społeczeństwo, „w którym działalność niezależnych od państwa różnego typu instytucji, organizacji, związków i stowarzyszeń jest podstawą samodzielnego rozwoju obywateli oraz stanowi wyraz ich osobistej aktywności” (Smolski, Smolski, Stadtmuller, 1999, s. 381). Społeczeństwo obywatelskie bywa też określane jako „odpolitycznione – [...] wolne od ingerencji władzy politycznej” (Scruton 2002, s. 381).

Można również spotkać definicje terminu „społeczeństwo obywatelskie”, które starają się wymienić zestaw warunków, jakie społeczeństwo musi spełniać, aby zasłużyć na to miano:

Za [społeczeństwo obywatelskie] uznaje się takie, w którym:

- a) suwerenem władzy jest naród sprawujący ją przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio;
- b) władza działa w granicach i na podstawie prawa;
- c) system źródeł prawa uwzględnia interesy obywateli;
- d) istnieje prawny system ochrony praw i wolności obywateli;

- e) funkcjonują instytucje gwarantujące przestrzeganie praw (np. Trybunał Konstytucyjny, Rzecznik Praw Obywatelskich);
- f) zapewnia się obywatelom możliwość uczestniczenia w życiu społecznym; istnieją prawne gwarancje tworzenia organizacji wyrażających interesy obywateli (Smol-ski, Smolski, Stadtmuller, 1999, s. 381).

Zamiarem niniejszej pracy nie jest jednak omówienie genezy pojęcia „społeczeństwo obywatelskie”, jego czasami zawilej historii oraz odcieni znaczeń, jakie w jej trakcie pojęcie to nabierało. Próby rozszyfrowania meandrów znaczeniowych tego terminu, w tym także w perspektywie przemian historycznych, podjął się w swojej pracy P.S. Załęski (2012), sugerując m.in., że w termin ten wkomponowywano często różnorodne znaczenia także z przyczyn ideologicznych. Warto przytoczyć jedynie kilka ogólnych i porządkujących uwag, pamiętając przy tym, że „pojęcie [społeczeństwa obywatelskiego] uważane jest zawsze za dynamiczne i obejmujące ruchy społeczne” (Marshall 2004, s. 347).

Termin „społeczeństwo obywatelskie” akcentuje podmiotowość jednostki w ramach społeczeństwa i oznacza wszystkie zjawiska i instytucje kształtujące się bez udziału państwa, tworzące niejako sferę pośrednią między życiem prywatnym (rodziną) a życiem politycznym (państwem). Jak pisze E. Bogacz-Wojtanowska:

[...] w idealnym rozumieniu to pomost pomiędzy potrzebami jednostki a jej umiejętnością zbiorowego działania, wyjście poza własne cele, grupowe zagospodarowanie przestrzeni społecznej, której nie zawłaszcza państwo lub rodzina (Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 172–173).

Takie rozumienie pojęcia „społeczeństwo obywatelskie” zawdzięczamy głównie G.W.F. Hegłowi (Szacki 2006, s. 199 i nast.). Termin ten „powrócił do języka politycznego w latach 80. i 90. XX w. za sprawą politologów, uwydatniających konieczność samoorganizowania się obywateli i ograniczania wpływu państwa na ich życie” (Mikusińska 2008, s. 204).

Wydaje się, że niesłusznie funkcjonują określenia społeczeństwa obywatelskiego, według których jest to „społeczeństwo, w którym ograniczona jest do minimum ingerencja władzy politycznej w życie obywateli” (*Encyklopedia popularna*, 2007, s. 951). Samo ograniczenie ingerencji państwa w życie obywateli nie oznacza, że obywatele zaczyną wypełniać tę pozostawioną przestrzeń swobody. Mogą przyjąć postawę roszczeniową i jedynie lobbować w instytucjach państwowych i samorządowych o określony zakres interwencji w obszarach, które zostały tej ingerencji pozbawione przez wcześniejsze wycofanie się z nich państwa.

Społeczeństwo obywatelskie – w innym dość formalnym ujęciu – to, podobnie jak państwo, element organizacji społeczeństwa. W tym sensie jest to zatem „zbiór jednostek, które działając gwoili zaspokojenia swoich potrzeb i ambicji, powinny czynić zadość prawu” (Nowak, Cern 2008, s. 50) i przyczyniać się do sprawnego funkcjonowania społeczeństwa i zaspokajania jego potrzeb. W tym sensie można powiedzieć, że termin „społeczeństwo obywatelskie” wywodzi się z XVIII wieku, z teorii umowy społecznej i oznacza społeczeństwo, w którym obywatele akceptują jego elementy strukturalne i instytucjonalne – zgoda i podporządkowanie się obywateli mają tu znaczenie.

Według D. Pietrzyk-Reeves pojęcie społeczeństwa obywatelskiego funkcjonuje na trzy sposoby – jako (Pietrzyk-Reeves, 2004, s. 11):

- 1) hasła ruchów społecznych i partii politycznych;
- 2) kategoria analityczna używana przez socjologów w celu wyjaśnienia zjawisk społecznych na poziomie makro;
- 3) filozoficzna koncepcja normatywna, ideał etyczny².

G. Marshall podkreśla, że:

[...] istnieje kilka konkurencyjnych definicji tego pojęcia. Panuje jednak zgoda, że dotyczy ono życia publicznego, a nie czynności podejmowanych prywatnie czy w gospodarstwie domowym, że wiąże się z rodziną i państwem oraz że społeczeństwo obywatelskie może istnieć tylko w państwie prawa. Większość czołowych badaczy uważa też, że społeczeństwo obywatelskie wiąże się z uczestnictwem w dobrowolnych stowarzyszeniach i związkach zawodowych itp. (Marshall 2004, s. 347).

Tak więc logicznie kolejnym kluczowym zagadnieniem przy omawianiu społeczeństwa obywatelskiego są instytucje, za pomocą których obywatele włączają się w życie społeczne i polityczne, a które zwane są często organizacjami obywatelskimi, społecznymi lub pozarządowymi. Przeglądu definicji społeczeństwa obywatelskiego dokonała m.in. D. Moroń (2012, s. 48 i nast.).

„Przyczyn wieloznaczności i niedookreślenia pojęć odnoszących się do działalności społecznej można szukać w samej istocie działalności tego typu, której różnorodność opartą na inwestycji tysięcy obywateli niełatwo jest zdefiniować” (Frączak 2002, s. 9). Dotyczy to zarówno pojęć ogólnych, takich jak „społeczeństwo obywatelskie” czy „trzeci sektor”, jak i samej typologii organizacji zaliczanych do tego sektora. Pojęcia te są przedstawiane z uwzględnieniem innego zakresu znaczeniowego, czasem ich znaczenie na siebie zachodzi, bywa też, że są ze sobą mylone lub używane zamiennie (Sargeant 2004, s. 16).

2 Na to ostatnie znaczenie zwraca także uwagę Chodubski 2009, s. 165 i nast.

W sytuacji gdy przechodzimy w rozważaniach od tak szerokich i niejednoznacznych pojęć jak „społeczeństwo obywatelskie” do strukturalnych form jego funkcjonowania, czyli głównie do organizacji pozarządowych, mamy do czynienia ze wzrostem jednoznaczności analizy, zwłaszcza że różne typy organizacji (pomijając grupy nieformalne) są często dość szczegółowo doprecyzowywane przez przepisy prawa. Mając to szerokie tło jako punkt odniesienia, dalsze rozważania skupiać się będą już niemal wyłącznie na samych organizacjach pozarządowych.

1.2. Organizacje pozarządowe

T. Kotarbiński określa organizację jako „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów”, który realizuje się w ten sposób, że „wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Kotarbiński 1958, s. 75). Obecnie zwykliśmy nazywać taką całość systemem. Według M. Bielskiego organizacja jest pewnym otwartym systemem składającym się z ludzi, posiadającym określoną strukturę i zorientowanym na osiągnięcie zdefiniowanych celów (Bielski 2004, s. 35).

W literaturze sugerowanych jest kilka znaczeń pojęcia „organizacja”: atrybutowe, rzeczowe i czynnościowe. Atrybut to cecha, czyli w tym przypadku utożsamienie z pojęciem struktury, ze zorganizowaniem (coś jest *zorganizowane*). W kontekście rzeczowym chodzi o podmiot, instytucję, organizację – inaczej „rzecz zorganizowaną” według J. Zieleniewskiego (1975, s. 50–51). W znaczeniu czynnościowym mamy na myśli proces zwany organizowaniem (Białasiewicz, Marek 2008, s. 68). W rozważaniach na temat organizacji zwykle wykorzystywane są wszystkie te znaczenia, najczęściej jednak język pozwala na ich rozłączne używanie: coś jest zorganizowane, coś jest organizacją, coś się organizuje.

Wśród cech organizacji wymienić można (Bielski 2004, s. 35–36):

- 1) orientację na realizację celów i zdolność do ich korygowania,
- 2) posiadanie zasobów (ludzkich, rzeczowych, w tym finansowych),
- 3) wyodrębnienie z otoczenia,
- 4) posiadanie struktury i hierarchii,
- 5) utrwalanie struktury i hierarchii przez formalizację,
- 6) posiadanie zdolności do samoorganizacji i rozwoju,
- 7) fakt, że jest systemem względnie stabilnym,
- 8) zdolność realizacji tych samych rezultatów różnymi drogami.

Cechą obiektu społecznego, jakim jest organizacja (jest w końcu tworzona przez ludzi), jest to, że wchodzi ona w relacje z innymi organizacjami. Stają się one jej interesariuszami (ang. *stakeholders*), czyli takimi podmiotami, które podlegają

wpływowi decyzji organizacji oraz mogą wywierać na nią wpływ³. Koncepcja interesariuszy sięga lat sześćdziesiątych XX wieku, a nawet można doszukiwać się jej korzeni już w pracach A. Smitha, Ch. Barnarda, a przede wszystkim w pionierskiej pracy Stanford Research Institute, w której zasugerowano konieczności brania pod uwagę w procesie podejmowania decyzji wszystkich podmiotów wpływających potencjalnie i faktycznie na długookresowy sukces organizacji (Freeman 2010, s. 31 i nast.). Wynika to z tego, że w przypadku organizacji mamy do czynienia z tzw. systemem otwartym. Jest to taki system, który ma otoczenie i wchodzi z nim w interakcje (Gomółka 2009, s. 12). „Idea systemów otwartych zakłada, że zarówno organizacje, jak i osoby indywidualne mogą się kontaktować i współdziałać z dowolną liczbą innych organizacji i osób” (Ward 1997, s. 18). Organizacja jest zależna od innych jednostek i instytucji, ale także od panujących trendów, na przykład w sferze polityki, gospodarki, prawa, demografii itp.

Obywatele uczestniczą w życiu społeczeństwa w organizacjach zwanych organizacjami pozarządowymi lub potocznie endżiosami (NGOs – z ang. *non-governmental organisations*). W użyciu bywają także inne określenia tego typu organizacji, na przykład „organizacje trzeciego sektora”, „organizacje non-profit”, „organizacje dobrowolne”, „organizacje ochotnicze” („oparte na wolontariacie”), „organizacje niezależne” czy też „organizacje obywatelskie” lub „społeczne”. Każde z tych określeń uwypukla inną cechę charakterystyczną tych podmiotów. Jednak mnogość nazw generuje też problemy terminologiczne (np. Schmidt 2012, s. 14 i nast.).

Termin „organizacja pozarządowa” pojawił się po raz pierwszy w Ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92, z późn. zm.). Jednak jego definicja znalazła się dopiero w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873). Ustawa ta określa, że organizacje pozarządowe to:

[...] niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub

3 „Interesariusze to jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działania organizacji lub podlegają wpływowi działań podjętych przez organizację” (Paliwoda-Matiolańska 2014, s. 58) lub „indywidualni ludzie i grupy ludzi, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, którzy są zainteresowani wynikami jej działania” (Bielski 2004, s. 65). Słowo „interesariusz” to neologizm w języku polskim – oddaje on w sposób analogiczny do anglojęzycznego pierwowzoru próbę uogólnienia pojęć *stockholder* i *shareholder* (‘akcjonariusz’ i ‘udziałowiec’) na wszystkich, którzy posiadają jakkolwiek „interes” w funkcjonowaniu danej organizacji. Koncepcja interesariuszy i ich analiza została rozwinięta w latach osiemdziesiątych przez Edwarda Freemana.

jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

„Organizacją pozarządową, zgodnie z definicją zawartą w ustawie, jest więc m.in. każde stowarzyszenie, fundacja, partia polityczna, związek zawodowy, organizacja pracodawców, samorząd zawodowy” (Skiba 2007, s. 3; Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie). Nie są to jednak tylko wyżej wymienione organizacje, ale w szerszym rozumieniu także związki stowarzyszeń, kółka rolnicze, koła gospodyń wiejskich, organizacje kościelne, a także podmioty działające na mocy odrębnych przepisów, w tym: koła łowieckie, rady rodziców i komitety rodzicielskie, Polski Czerwony Krzyż czy ochotnicze straże pożarne⁴.

Jednak nie wszystkie z tych organizacji mogą prowadzić działalność pożytku publicznego. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie zastrzega bowiem, że przepisów jej działu II nie stosuje się do: partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji utworzonych przez partie polityczne, fundacji, których jedynym fundatorem jest Skarb Państwa lub jednostka samorządu terytorialnego (z wyłączeniami ze względu na inne przepisy), spółek działających na podstawie przepisów o kulturze fizycznej.

Nie zostały uznane za organizacje pozarządowe osoby prawne i jednostki organizacyjne kościelne oraz stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego. Mogą one jednak prowadzić działalność pożytku publicznego i są objęte ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Skiba 2007, s. 4).

Dotyczy to także w pewnym zakresie spółdzielni socjalnych oraz spółek akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością oraz klubów sportowych będących spółkami, które działają:

[...] na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U. Nr 127, poz. 857 i Nr 151, poz. 1014) [i] które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

4 Wyczerpująca lista znajduje się w: Gałązka 2005, s. 13–14.

Ustawowa definicja organizacji pozarządowej ma charakter bardzo formalny. Podobnie jest z definicją podaną przez Departament Informacji ONZ, która określa organizację pozarządową jako dobrowolną grupę obywateli działających w niekomercyjnym celu, zgromadzonych na szczeblu lokalnym, narodowym lub międzynarodowym (Halamska 2008, s. 14).

Zgodnie z rezolucjami Organizacji Narodów Zjednoczonych są to organizacje prywatnoprawne o celach niezarobkowych (*non-profit*), tworzone zgodnie z prawem wewnętrznym określonego państwa przez osoby fizyczne lub prawne (Suski 2008, s. 59).

P. Gliński przytacza bardziej merytoryczną definicję organizacji pozarządowych. Są to:

[...] specyficzne, współczesne formy samoorganizacji społecznej, struktury integrujące grupy obywateli, charakteryzujące się względnie dojrzałą tożsamością społeczną, określonym stopniem zorganizowania, prywatnym charakterem inicjatywy, dobrowolnością uczestnictwa, niezależnością i niekomercyjnością, a także – na ogół – znacznym udziałem wolontariatu i istotną rolą w kształtowaniu postaw ludzkich (zarówno osób działających w organizacjach, jak i posiadających jakikolwiek z nimi kontakt) (Gliński 2006, s. 17).

Przeglądu definicji organizacji pozarządowych dokonała m.in. D. Moroń (2012, s. 17 i nast.).

Wspomniany powyżej prywatny charakter organizacji pozarządowych wiąże się z tym, iż są one inicjatywami oddolnymi, powoływanymi do życia dzięki woli tworzących je obywateli lub ich grup. Natomiast nie oznacza to, że powoływane są one do życia, aby realizować wyłącznie prywatne interesy swoich członków. Aktywność organizacji społecznych koncentruje się na sferze społecznej i publicznej. Stąd też często działania organizacji pozarządowych i same te organizacje określa się mianem działań/organizacji (na rzecz) pożytku publicznego (Gliński 2006, s. 17–18).

A. Sargeant także podkreśla ten aspekt i opisuje organizację pozarządową (*non-profit*) jako taką, która służy poprawie ogólnego poziomu życia społeczeństwa, dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr i usług (Sargeant 2004, s. 17). Z kolei P. Suski podkreśla posiadanie przez organizacje pozarządowe wspólnego celu i stałą więź organizacyjną (Suski 2008, s. 57).

Sektor organizacji pozarządowych bywa określany mianem tzw. trzeciego sektora czy sektora (organizacji) *non-profit*. Pojęcie to dość często używane jest jako synonim społeczeństwa obywatelskiego i dość podobnie definiowane. Sektor ten:

[...] reprezentuje przestrzeń społeczną różną od rynku, państwa i rodziny, w której to przestrzeni poprzez zaangażowanie społeczne formowany jest *kapitał społeczny* (McDonald, Warburton 2003, s. 382).

Określenia „trzeci sektor” oraz „sektor non-profit”, a także „organizacja non-profit” mogą się różnić w zależności od ujęcia i obejmować też inne grupy organizacji, na przykład do organizacji non-profit można zaliczyć także szpitale, szkoły itp.⁵ Wynika z tego, że prawdopodobnie trudno byłoby obronić definicję trzeciego sektora jako zbioru wszystkich organizacji pozarządowych czy non-profit – jest to bowiem jedynie przeniesienie ciężaru precyzji określeń z pojęcia „trzeci sektor” na zbiór cech włączających w jego ramy konkretne organizacje. Jednak na przykład D. Moroń (2012, s. 15) proponuje założenie, że pojęcie „trzeci sektor” odnosi się właśnie do ogółu organizacji pozarządowych. Dodatkowo P. Frączak uważa, że nie wystarczy pokazać zbioru wszystkich organizacji jako desygnatu pojęcia „trzeci sektor”, gdyż stanowi on sam w sobie pewną nową jakość, uzupełnioną o poczucie świadomości własnej roli w podnoszeniu jakości życia oraz o istnienie tzw. infrastruktury tego sektora, czyli instytucji umożliwiających reprezentowanie, przepływ informacji oraz definiowanie potrzeb (Frączak 2002, s. 13). P. Gliński (2004, s. 57) podsumowuje to w prosty sposób: bardzo trudno dokładnie określić zakres przedmiotowy i podmiotowy tego sektora.

W literaturze przedmiotu przytaczane są szacunki mówiące, iż sektor organizacji pozarządowych jest kilkakrotnie słabszy ekonomicznie w Polsce w porównaniu do krajów zachodnich (m.in. Leś, Nałęcz, 2002, s. 13–31; Gliński, 2006, s. 28–29). Nic dziwnego, gdyż ze względu na brak ciągłości w rozwoju tych organizacji, spowodowanej perturbacjami natury ustrojowej, ich ponowny rozwój był możliwy dopiero po transformacji 1989 roku.

Według pochodzących jeszcze z lat dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia wyników badań porównawczych koordynowanych przez Johns Hopkins University mieliśmy wówczas do czynienia z gwałtownym rozwojem sektora non-profit. Oparte na wskaźnikach ekonomicznych (np. wielkość zatrudnienia) wnioski z 35 badanych krajów pokazywały sektor pozarządowy jako „siódmą co do wielkości gospodarkę narodową”, która wytwarza „5,1% produktu narodowego brutto i daje (w przeliczeniu na pełne etaty) 40 mln miejsc pracy – co stanowi 4,4% grupy aktywnej zawodowo w tych krajach” (Gałązka 2005, s. 111).

Jednak sektor ten nie rozwijał się równomiernie we wszystkich badanych krajach. Patrząc na udział „zatrudnienia w tym sektorze (łącznie płatnego i wolontarystycznego) w całości zatrudnienia w poszczególnych krajach [...] najwyższy

5 Patrz np. podział na publiczne i prywatne organizacje non-profit w: Szpak-Kropacz 2001, s. 25.

odsetek zatrudnienia w sektorze występuje w krajach takich jak Holandia (14,4%) i Belgia (10,9%) oraz Irlandia (10,8%), najmniejszy zaś na Słowacji, w Polsce i Rumunii (0,8%)” (Gałązka 2005, s. 111).

Warto w tym miejscu zauważyć, że istotne jest różne traktowanie organizacji, które zwykle zaliczane są do sektora organizacji pozarządowych. Działalność o charakterze obywatelskim bywa zwykle rozumiana w wąskim zakresie i raczej utożsamiana tylko z aktywnością stowarzyszeń i fundacji i to z wyłączeniem niektórych obszarów aktywności (np. sportu). Poza granicami tak wąsko pojętej działalności o charakterze obywatelskim pozostają wówczas takie rodzaje organizacji, jak na przykład „związki zawodowe, kościoły czy ochotnicze straże pożarne” (Gliński 2006, s. 27).

Osobna dyskusja w tym zakresie dotyczy kwestii niezależności omawianych organizacji. Gdyby ich „pozarządowość” potraktować ściśle, to należałoby teoretycznie wykluczyć z tego grona te organizacje, które otrzymują na swoje działania środki z sektora publicznego. Ale tak rygorystyczne podejście nie jest zasadne. Niezależność organizacji pozarządowych należy traktować raczej w szerszym wymiarze w odniesieniu na przykład do inicjatywy powstania, autonomicznych działań decyzyjnych itp., niż do braku relacji z otoczeniem, w tym z sektorem publicznym.

Zakres aktywności obywatelskiej Polaków (uczestnictwo w organizacji pozarządowej) jest stosunkowo niski. Poziom zaangażowania obywatelskiego mierzonej aktywnością w omawianych podmiotach jest w Polsce jednym z najniższych w Europie (na poziomie Grecji, Portugalii i Węgier, niższy niż mają Czesi, Słowacy, Hiszpanie i Włosi), kilkakrotnie niższy niż w krajach skandynawskich (patrz m.in. Gliński, 2006, s. 29).

Rozwój sektora pozarządowego w Polsce napotyka na szereg problemów. Są to m.in. niechętna postawa elit „politycznych, ale także kulturalnych, medialnych, biznesowych, a nawet intelektualnych” (Gliński 2006, s. 32), niedojrzałość demokracji, niechętnie rozwojowi sektora grupy interesów, w jakimś sensie też niski poziom wiedzy, świadomości i kapitału społecznego, a także „słabości i wady wewnętrzne samego sektora pozarządowego” (Gliński 2006, s. 33). Zagrożenia związane z możliwościami rozwoju organizacji trzeciego sektora omawia także, na podstawie badań empirycznych, M. Janoś-Kresło (2013, s. 221 i nast.), szeroko podsumowuje je także w swojej publikacji K. Kietlińska (2010, s. 187 i nast.).

Wśród cech różnicujących organizacje pozarządowe można wymienić na przykład stopień niezależności organizacji, wielkość i wiek, obszar działania, formę prawną, sposób finansowania i posiadane zasoby czy stopień profesjonalizacji. W tym zakresie istnieje bogata literatura i wyniki badań, m.in. raporty Głównego Urzędu Statystycznego (GUS).

1.2.1. Cele i funkcje organizacji pozarządowych

Specyfiką organizacji trzeciego sektora jest realizacja celów społecznych. Bardzo często istotą ich istnienia jest wywołanie określonej zmiany społecznej, mogącej dotyczyć tak zmiany mentalności (wszystkich/wybranych) członków społeczeństwa, jak i warunków materialnych ich funkcjonowania. Są to cele pozaekonomiczne. Nie oznacza to, że organizacje społeczne nie realizują celów ekonomicznych, jednak wypracowywane dochody przeznaczane są na realizację misji organizacji i jej celów statutowych. Zgodnie bowiem z polskim prawem organizacje pozarządowe mają możliwość prowadzenia działalności gospodarczej. Wypracowany zysk powinien zostać jednak w całości przeznaczony na realizację celów statutowych organizacji.

Według A. Sargeanta celem organizacji pozarządowych jest właśnie poprawienie ogólnego poziomu życia społeczeństwa przez redystrybucję zasobów oraz dostarczanie dóbr fizycznych i usług (Sargeant 2004, s. 17). Jednak organizacje pozarządowe wkomponowują się głębiej w porządek społeczny, w związku z tym nie pełnią jedynie jakiejś wyspecjalizowanej funkcji, ale można dzięki nim realizować bardzo różne cele. Sektor publiczny ma bardzo dużo przesłanek, aby uznać, że warto wspierać społeczeństwo obywatelskie, gdyż określone zadania realizowane przez państwo czy samorządy terytorialne znajdują znakomitego sojusznika właśnie w organizacjach pozarządowych, a ponadto ład społeczny kreowany przez silne i stabilne społeczeństwo obywatelskie tworzy lepsze środowisko do funkcjonowania państwa i społeczeństwa jako całości.

Dość powszechnie w literaturze wskazuje się, że organizacje pozarządowe z jednej strony zaspokajają potrzeby społeczne w obszarach niewydolności państwa i rynku, a z drugiej są buforem między państwem i społeczeństwem, stanowiąc „system wczesnego ostrzegania” i zmniejszając napięcia oraz konflikty wokół problemów społecznych. Jednak pula funkcji organizacji trzeciego sektora jest większa.

Wśród podstawowych funkcji organizacji pozarządowych wymienia się (Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 169 i nast.; Gliński, 2006, s. 40–41; Gałązka, 2005, s. 15–21):

- 1) możliwość artykulacji potrzeb i interesów różnych grup społecznych (np. interesów mniejszości);
- 2) wyrażanie protestów społecznych (również z wykorzystaniem technik „nieposłuszeństwa obywatelskiego”);
- 3) patrzenie władzy „na ręce” (np. organizacje typu *watchdogs*);
- 4) uczestnictwo w procesach konsultowania przygotowywanych decyzji i aktów prawnych;
- 5) możliwość uczestnictwa w procedurach prawnych w procesie podejmowania decyzji przez władze różnych szczebli (np. zaskarżanie decyzji lokalizacyjnych itp.);

- 6) bycie elementem „systemu wczesnego ostrzegania” przez sygnalizowanie wczesnych faz konfliktów społecznych;
- 7) zagospodarowywanie sfer, z których państwo się wycofało lub których nigdy nie wypełniało (realizacja w tych sferach własnych pomysłów, programów itp.);
- 8) wyznaczanie kierunków rozwoju i formułowanie alternatyw (np. pozarządowe think tanki);
- 9) możliwość zdobywania przez uczestników organizacji pozarządowych pierwszych doświadczeń „zawodowych”, a także przygotowania do uczestnictwa w życiu społecznym, samoedukacja itp. (szkoła „obywatelska”).

Z rozważań A. Gałązki (2005, s. 15–21) można wynotować więcej takich funkcji, jednak stawia ona tezę, że „niektóre z opisanych funkcji bezpieczniej jest traktować jako postulaty” (Gałązka 2005, s. 15). Na tej liście, obok wymienionych wcześniej, znalazły się także następujące:

- 1) rola organizacji społeczeństwa obywatelskiego jako „swoistego katalizatora oddziaływań rynku i polityki – z jednej strony łagodzi skutki bezwzględnej konkurencji, z drugiej zaś umożliwia skuteczną kontrolę poczynań władzy oraz dba o prawa mniejszości, które nie zawsze mogą dojść do głosu”;
- 2) „sektor pozarządowy daje pracę” (w rozwiniętych pod tym względem krajach do około 1/10 rynku pracy, a nawet więcej);
- 3) „sektor pozarządowy szkoli przyszłych pracowników [...] przekazując dobre wzory: zaangażowania w pracę, odpowiedzialności, kreatywności i samodzielności”;
- 4) świadczenie rozmaitych usług, „zwłaszcza usług o charakterze socjalnym (np. zdrowotnych) lub usług publicznych (np. edukacyjnych)”;
- 5) „organizacje mogą dostarczać dóbr i usług publicznych w sposób bardziej efektywny niż inne podmioty”;
- 6) „przeciwdziałanie negatywnym efektom samoregulacji rynku” – „organizacje pozarządowe są niczym innym jak społeczną reakcją na ten problem”;
- 7) „pilnowanie wykorzystania dóbr publicznych” (organizacje jako „strażnik dóbr publicznych”), czyli dbanie o wspólne dobro;
- 8) „proponowanie innowacyjnych rozwiązań” – „zdolności tworzenia procedur, wzorców zachowań i modeli organizacyjnych w naturalny sposób wyrastających z otoczenia, w którym są wprowadzane”;
- 9) minimalizowanie „wydatków na świadczenia społeczne”;
- 10) wytwarzanie „gęstej sieci społecznych powiązań” i budowanie poczucia wspólnoty, czyli tworzenie „kapitału społecznego”, a przez to „pośrednie wsparcie dla rozwoju gospodarczego”;
- 11) „ekspresja dążeń, zainteresowań” – umożliwiają wspólne działanie, „zrzeszają ludzi chcących coś razem robić”, „wzbogacają ich życie i życie społeczności, w których funkcjonują”;

- 12) „tworzenie i różnicowanie opinii publicznej”;
- 13) „są inkubatorami alternatywnych poglądów i wzorów życia”;
- 14) „są także szkołami pluralizmu”;
- 15) prowadzenie „działań na rzecz interesów mniejszości – rzecznictwo”;
- 16) „integracja społeczna” – „organizacje pozarządowe sprzyjają włączeniu w życie społeczne osób lub grup zagrożonych marginalizacją”;
- 17) „sprzyjają rozwojowi [...] zaufania do instytucji demokratycznych”;
- 18) „uczą współpracy”;
- 19) „podejmują również działania, które zmierzają do podnoszenia standardu życia grup o niskim statusie ekonomicznym lub społecznym”;
- 20) „inicjowanie zmiany społecznej” – „umożliwiają różnym grupom wywieranie nacisku na władze polityczne i opinię publiczną”, promują innowacje o charakterze systemowym;
- 21) „uzupełnianie działań państwa” – „organizacje dążą do wypełnienia luk w publicznym systemie zdrowia, edukacji, usług socjalnych czy kultury”, przyczyniają się do podniesienia jakości życia;
- 22) „organizacje pozarządowe są szkołami demokracji” – „uczą uczestnictwa w debacie publicznej i zgodnego z regułami demokratycznymi konfrontowania własnych interesów z interesami innych”;
- 23) „kształtują liderów społecznych, sprawnych menadżerów”;
- 24) „stanowią także alternatywną drogę wyłaniania się elit politycznych”;
- 25) „organizacje to najbardziej bezpośredni przejaw wolności” – ich istnienie samo w sobie jest wartością.

Oczywiście poszczególne punkty w zaprezentowanej liście to nie zawsze opis rzeczywistości, a często jedynie postulat czy pewien ideał. Zwracają na to uwagę m.in. autorzy interesującej publikacji pt. *Trzeci sektor: fasady i realia* (Poławski 2012), poddając badaniu i dyskusji różne aspekty funkcjonowania organizacji pozarządowych.

M. Gawlik zwraca uwagę na głębszy sens istnienia organizacji pozarządowych – są one bowiem zaangażowane w integrację i aktywizację jednostek i grup w społeczeństwie wokół ważnych celów czy idei, co nie jest tylko wyrazem realizacji wolności zrzeszania się, lecz także swego rodzaju miernikiem społeczeństwa obywatelskiego, a tym samym demokracji. Jego zdaniem dla upowszechniania świadomości obywatelskiej sprzyjającej rozwojowi i trwałości demokracji nie ma w tym zakresie innej alternatywy (M. Gawlik pisze co prawda tylko o stowarzyszeniach, ale można to uogólnić na wszystkie organizacje obywatelskie – Gawlik, 2005, s. 1).

W tym kontekście zrozumiała jest uwaga E. Bogacz-Wojtanowskiej, że organizacje pozarządowe są „ważnym elementem ciągłości działania ruchu społecznego

i podtrzymania jego tożsamości” (Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 172). W tym celu pełnią funkcje: informacyjną (opartą na wiedzy eksperckiej), wywierania nacisku, interwencyjną oraz zmiany społecznej. Zmiana społeczna polega na „stopniowym przekształcaniu postaw, opinii i poglądów jednostek” (Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 172). W literaturze i dyskusjach spotyka się dość powszechnie twierdzenie, że dążenie do zmiany społecznej to istota działania omawianych organizacji (np. Druker 1995, s. 22).

Literatura przedmiotu opisuje historię rozwoju organizacji pozarządowych, w tym w Polsce (np. Leś 2001; Barański, 2009). Dygresje natury historycznej wykraczają jednak poza zakres tematyczny niniejszej pracy, chyba że będą stanowiły niezbędny warunek zrozumienia opisywanych zjawisk czy procesów.

1.2.2. Działalność pożytku publicznego

Działalność pożytku publicznego regulują w Polsce m.in. przepisy Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Uregulowano nią na przykład sferę prowadzenia „działalności pożytku publicznego przez organizacje pozarządowe” i możliwość „korzystania z tej działalności przez organy administracji publicznej w celu wykonywania zadań publicznych”. Określono zasady „uzyskiwania przez organizacje pozarządowe statusu organizacji pożytku publicznego oraz funkcjonowania organizacji pożytku publicznego” oraz „sprawowania nadzoru nad prowadzeniem działalności pożytku publicznego”. Ponadto „Ustawa reguluje również warunki wykonywania świadczeń przez wolontariuszy oraz korzystania z tych świadczeń”. Określa też, że działalność pożytku publicznego to „działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych określonych w ustawie”.

P. Gliński (2006, s. 18) sugeruje trzy różne sposoby rozumienia pożytku publicznego:

- 1) najszerzej jest to „każde działanie społecznie użyteczne, a więc nie tylko działania dostarczające społeczności pewnych dóbr czy świadczeń, lecz także pośrednio wpływające na wykształcanie się dobrych, pożytecznych cech społeczeństwa” (pożytek bezpośredni i pośredni dla społeczeństwa, w tym dla członków organizacji);
- 2) „pożytkiem publicznym jest dostarczanie obywatelom konkretnych usług czy świadczeń” (pożytek bezpośredni dla społeczeństwa, w tym dla członków organizacji);
- 3) „pożytek publiczny może być rozumiany jako dostarczanie pewnych usług tylko na zewnątrz danej organizacji” (pożytek bezpośredni dla społeczeństwa, z wyłączeniem członków organizacji).

Organizacje, które przez swoją aktywność wyrażają wyłącznie interesy własnych członków, też mogą być traktowane jako organizacje realizujące pożytek publiczny. Interes jednostek lub określonej grupy ludzi „może być pośrednio związany z realizacją pożytku publicznego”, na przykład gdy poprawa położenia materialnego tych jednostek lub grupy „w sposób pośredni może przyczyniać się do korzyści ogólnospołecznych” (Gliński 2006, s. 22)⁶.

Określenie działań zaliczanych do pożytku publicznego bywa oparte na kryterium podmiotowym (grupy społeczne, które są odbiorcą działań pożytku publicznego) lub przedmiotowym (wykaz określonych działań, obszarów działań czy celów działań zaliczanych do zakresu pożytku publicznego). W kryterium podmiotowym brane są pod uwagę głównie: grupy marginalizowane (osoby zagrożone, słabe lub poszkodowane społecznie) oraz grupy osób szczególnie cennych dla społeczeństwa (np. szczególnie utalentowanych). Kryterium przedmiotowe jest charakterystyczne głównie dla klasyfikacji prawnych i opiera się zwykle na podaniu katalogu określonych działań. Według artykułu 4.1. Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536 ze zm.) sfera zadań publicznych obejmuje zadania z zakresu:

- 1) pomocy społecznej, działalności charytatywnej, ochrony i promocji zdrowia, przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym, integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej;
- 2) wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej, działalności na rzecz rodziny, macierzyństwa i rodzicielstwa oraz ochrony praw dziecka;
- 3) upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji, działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn, na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego, na rzecz osób niepełnosprawnych, na rzecz osób w wieku emerytalnym, na rzecz praw konsumentów, na rzecz kombatanatów i osób represjonowanych;
- 4) działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, rozwój techniki i innowacyjności;
- 5) nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania, kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego, turystyki i krajoznawstwa, kultury fizycznej, wypoczynku dzieci i młodzieży, a także ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego;

6 Patrz też uwagi na temat rozumienia pojęcia „dobro wspólne” w: Piestrak 2014, s. 16–17.

- 6) porządku i bezpieczeństwa publicznego, obronności państwa, ratownictwa i ochrony ludności, pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą;
- 7) działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych, na rzecz podtrzymywania tradycji narodowej, działalności na rzecz integracji europejskiej, pomocy Polonii i Polakom za granicą, promocji Rzeczypospolitej Polskiej za granicą;
- 8) działalności na rzecz organizacji pozarządowych, wolontariatu.

Organizacje mogą po prostu prowadzić działalność pożytku publicznego, ale także ubiegać się o formalny status OPP. Możliwość ubiegania się o jego nadanie wprowadziła właśnie Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Organizacje o tym statusie mają szereg przywilejów, ale także obowiązków. Warunkiem ubiegania się o status OPP jest prowadzenie działalności nieprzerwanie od co najmniej dwóch lat⁷. Organizacja musi posiadać statutowy organ kontroli lub nadzoru. Ma także obowiązki sprawozdawcze: sporządzania i upubliczniania sprawozdań merytorycznych i finansowych.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie zmieniła sytuację organizacji pozarządowych, wprowadzając przede wszystkim dwa systemowe rozwiązania: możliwość prowadzenia kampanii o pozyskanie 1% podatku od podatników indywidualnych oraz ustanowienie obowiązku współpracy władz lokalnych z organizacjami pozarządowymi (obowiązek sporządzania rocznego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi). Jednak najważniejszym przywilejem jest chyba możliwość otrzymywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych oraz zwolnienie z wielu opłat (m.in. podatku dochodowego od osób prawnych, nieruchomości, czynności cywilnoprawnych czy opłat sądowych). Organizacja pozarządowa prowadząca działalność pożytku publicznego może prowadzić działalność gospodarczą, jednak powinna być ona prowadzona w uzasadnionej skali, tak by nie była główną aktywnością tych organizacji⁸.

Status OPP oprócz potencjalnych korzyści związanych z pozyskaniem dodatkowych środków finansowych (np. mechanizm 1%) jest też źródłem prestiżu dla organizacji i może wiązać się ze wzrostem zaufania i zwiększoną chęcią współpracy

7 Okres dwuletni wprowadzono do regulacji dość arbitralnie, ale w słusznym przekonaniu, że uzyskanie „statusu OPP powinno być następstwem prowadzonej działalności pożytku publicznego, a nie jej przyczyną. Powinien być to więc rodzaj wyróżnienia dla organizacji, które poprzez swoją działalność wykazałyby nie tylko spełnienie wymogów formalnych uzyskania ww. statusu, ale także faktyczną, popartą doświadczeniem działalność w zakresie” (Kledzik 2013, s. 262; patrz też np. Jaśkiewicz, Olejniczak 2010, s. 60).

8 Przykładowy opis aspektów prawnych związanych ze statusem OPP znaleźć można np. w pozycji: Janoś-Kreśło 2013, s. 85–86.

wyrażaną przez inne podmioty (np. Kurleto 2008, s. 115). Jednocześnie wskazuje się również na możliwość negatywnego wpływu zwiększonego zakresu biurokracji i formalizacji na spontaniczność działań i rozwoju organizacji (Kurleto 2008, s. 116).

Organizacje pozarządowe funkcjonują w szerszym kontekście społecznym i instytucjonalnym. Dyskusja wokół nich odbywa się nie tylko na tle problematyki społeczeństwa obywatelskiego. Coraz silniej wiąże się ekonomicznie aktywne organizacje z tzw. gospodarką społeczną (ekonomią społeczną).

1.2.3. Sektor organizacji pozarządowych a gospodarka społeczna i jej podmioty

W kontekście organizacji pozarządowych coraz częściej w praktyce i literaturze pojawiają się odniesienia do tzw. gospodarki społecznej (choć często też używana jest nazwa „ekonomia społeczna”)⁹. Ten pierwszy termin jest właściwym tłumaczeniem angielskiego sformułowania *social economy*, jednak w literaturze bywają one traktowane zamiennie. Warto podjąć rozważania na ten temat, gdyż zagadnienia związane z sektorem organizacji pozarządowych i gospodarki społecznej zachodzą na siebie. Obecnie nawet sekcja z danymi dotycząca organizacji pozarządowych na portalu Głównego Urzędu Statystycznego zatytułowana jest „Gospodarka społeczna, wolontariat” (<http://stat.gov.pl/>).

Gospodarka społeczna (ekonomia społeczna) to: „narzędzie mobilizacji ekonomicznej i społecznej zaniedbanych społeczności lokalnych/obszarów” oraz formuła „zwiększania uczestnictwa ich członków/mieszkańców w wymianie gospodarczej i życiu publicznym” (Kaźmierczak, Rymsza 2007, s. 11). Słowo „narzędzie” sugeruje, że istnieje podmiot lub podmioty, które tego narzędzia używają. Po tym sformułowaniu widać wyraźnie, że eksponowany jest tu punkt widzenia sektora publicznego, a gospodarka społeczna to pewien obszar działalności praktycznej o wyżej wymienionych cechach. Jest to jednak także refleksja teoretyczna nad tak rozumianą gospodarką społeczną.

W literaturze podkreśla się, iż – podobnie jak w przypadku tradycyjnie rozumianego sektora organizacji pozarządowych – działania inicjowane w ramach gospodarki społecznej wychodzą poza sektor publiczny (państwo) oraz poza sektor prywatny (rynek). B. Roelants i C.S. Bajo wyróżniają cztery rozwijające się obszary ekonomii społecznej (za: Kwaśnicki, 2005, s. 11):

- 1) społeczna, demokratyczna i partycypacyjna przedsiębiorczość;
- 2) zatrudnienie i spójność społeczna;

⁹ Autor kilkakrotnie wypowiadał się na temat gospodarki społecznej – patrz m.in.: Reichel 2010a; 2011a oraz Reichel, Kozakiewicz 2007.

- 3) rozwój lokalny;
- 4) wzajemna ochrona społeczna.

Aktywność zaliczaną do gospodarki społecznej zidentyfikować można w wielu dziedzinach gospodarki i życia społecznego. To działania o bardzo zróżnicowanym charakterze. Początkowo kojarzono je głównie z inicjatywami w obszarze reintegracji społeczno-zawodowej grup dotkniętych wykluczeniem społecznym i z tworzeniem miejsc pracy w ramach zatrudnienia socjalnego. Jednak coraz częściej spotyka się też działania w obszarze ochrony środowiska, promowania pracy domowej jako zawodu, etyki gospodarczej, demokracji ekonomicznej i odbudowy postaw obywatelskich (Leś 2005, s. 37).

M. Rymsza do cech współczesnego modelu ekonomii społecznej w krajach członkowskich Unii Europejskiej zalicza m.in. (Rymsza 2007, s. 3):

- 1) obudowywanie przez ekonomię społeczną „normalnego rynku”;
- 2) zasadę inkluzji wykluczonych i koncepcję „mieszania ryzyk” jako podstawę uczestnictwa w przedsięwzięciach ekonomii społecznej;
- 3) zatrudnianie wspierane i zatrudnianie socjalne subsydiowane ze środków publicznych.

Podmioty należące do gospodarki społecznej określa się mianem przedsiębiorstw społecznych. Nie są to nowe, w sensie formalnym, podmioty prowadzące działalność o charakterze przedsiębiorczym. Do przedsiębiorstw społecznych, oprócz faktycznie nowej w polskiej rzeczywistości gospodarczej formy, jaką jest spółdzielnia socjalna, zaliczane są bowiem dotychczas istniejące spółdzielnie, ale także organizacje pozarządowe, które prowadzą działalność gospodarczą. Tradycyjne formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej też mogą być wykorzystane przy tworzeniu przedsiębiorstwa społecznego (np. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością). Muszą one jednak posiadać pewien wyróżnik lub zestaw cech, które powodują, że tak różnym formom instytucjonalnym można nadać wspólną nazwę.

Przedsiębiorstwa społeczne są – jak sama nazwa wskazuje – przede wszystkim przedsiębiorstwami, czyli prowadzą działalność gospodarczą obarczoną pewnym ryzykiem. Dodatkowo jest to działalność gospodarcza, która wyznacza sobie ściśle społeczne cele i inwestuje wypracowane nadwyżki – zależnie od tych celów – we własną działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz właścicieli (udziałowców) (Branco 2007).

Projekt międzynarodowej sieci badawczej EMES wypracował poniższą, często przytaczaną w literaturze definicję przedsiębiorstwa społecznego (więcej na temat sieci EMES: <https://emes.net/>). Przedsiębiorstwo społeczne to takie przedsiębiorstwo, które spełnia dziewięć kryteriów (patrz m.in.: Leś, 2013, s. 120–121 oraz <http://www.ekonomiaspoeczna.pl/x/433225>):

- 1) ciągła aktywność ekonomiczna polegająca na odpłatnym dostarczaniu określonych produktów – dóbr lub usług;
- 2) autonomia – podmiot tworzony i kontrolowany przez grupę ludzi, a nie administrację publiczną czy inne organizacje (np. federacje, firmy);
- 3) znaczący poziom ryzyka ekonomicznego – zależność między poziomem sprzedaży swoich produktów/usług a własna kondycja;
- 4) zatrudnianie płatnego personelu – obok pracy społecznej;
- 5) wyraźna orientacja na cele społeczne – nie tylko „społeczne zarządzanie”, ale także „społeczna wrażliwość” (prymat celów społecznych nad ekonomicznymi);
- 6) oddolny, obywatelski charakter – wynik współdziałania istotnej dla przedsięwzięcia grupy ludzi, nie zaś owoc odgórnych decyzji administracji publicznej czy biznesu;
- 7) udział w decyzjach nie jest oparty na wielkości udziałów – „jeden człowiek = jeden głos”;
- 8) partycypacyjna natura – wyrażająca się we włączaniu w zarządzanie przedsiębiorstwem jego środowiska społecznego; „zanurzenie się” w lokalnych społecznościach, w których działa przedsiębiorstwo;
- 9) ograniczona dystrybucja zysków – inwestowane na przykład w działalność lub we wspólnotę.

Cztery pierwsze kryteria mają charakter ekonomiczny, a pozostałe społeczny. Mimo zaangażowania sektora publicznego w promocję i wsparcie dla podmiotów ekonomii społecznej warto pamiętać, że ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych jest ich autonomia i oddolność inicjatywy.

Gospodarka społeczna na terenach polskich rozwijała się tak jak w innych częściach Europy. Jednak w Polsce jej rozwój ma specyficzny rys. Ze względu na uwarunkowania historyczne (120 lat okupacji przez zaborców) organizacje gospodarki społecznej były w dużej mierze narzędziem zachowania polskości. Ich siła gospodarcza dała o sobie w pełni znać w okresie dwudziestolecia międzywojennego. Działo wówczas na rynku ponad 20 tysięcy spółdzielni, a towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych miały 50% udziału w rynku ubezpieczeń (Herbst 2006, s. 4 i nast.). Jednak brak ciągłości rozwoju wywołany drugą wojną światową, a potem okresem komunizmu spowodowały, że gospodarka społeczna w jakimś sensie niemal zniknęła z mapy gospodarczej kraju, i to mimo iż w okresie komunizmu spółdzielczość uznano za jedno z głównych rozwiązań ustrojowych dotyczących własności. Spółdzielnie, które przetrwały ten okres, często zatraciły swój społeczny charakter. Po roku 1989 powoli powracała dyskusja na temat gospodarki społecznej. Typowe dla niej podmioty zaczęły być ponownie cenione (w tym autentyczna spółdzielczość). Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej również miało znaczenie w animowaniu tych przemian.

W krajach starej Unii nie było takich zakłóceń w rozwoju i gospodarka społeczna na przykład we Włoszech czy Wielkiej Brytanii ma się obecnie bardzo dobrze.

Podmioty typowe dla sektora gospodarki społecznej nie są zatem tworem ostatnich dekad. Ich działalność rozkwitała już w XIX i w początkach XX wieku (patrz m.in. Leś, 2013, s. 115 i nast.; Kietlińska, 2010, s. 120 i nast.). Niestety, w środkowej części Europy ciągłość rozwoju tego sektora została przerwana (w tej kwestii literatura często traktuje łącznie cały klaster krajów postkomunistycznych we wschodniej i centralnej Europie – patrz np. Doherty i in., 2009, s. 5). W krajach, w których nie było takiego zakłócenia ciągłości rozwoju, podmioty gospodarki społecznej stanowią często istotny segment rynku, a przewidziane dla niego formy prowadzenia działalności bywają alternatywą dla tradycyjnych form prawnych dedykowanych działalności biznesowej.

Powrót ekonomii społecznej w Polsce odbywa się już w innym kontekście społecznym niż w XIX wieku czy przed drugą wojną światową (patrz m.in. Kaźmierczak, Rymsza, 2007, s. 105 i nast.). O ile niektóre przejawy gospodarki społecznej (np. spółdzielczość w okresie przedwojennym) łączone były z dyskursem ideologicznym, to obecnie jest ona postrzegana, zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją, raczej jako mainstreamowe narzędzie sektora publicznego w prowadzeniu polityki włączającej, co pozbawione jest już najczęściej odniesień ideologicznych (patrz tabela 1.1).

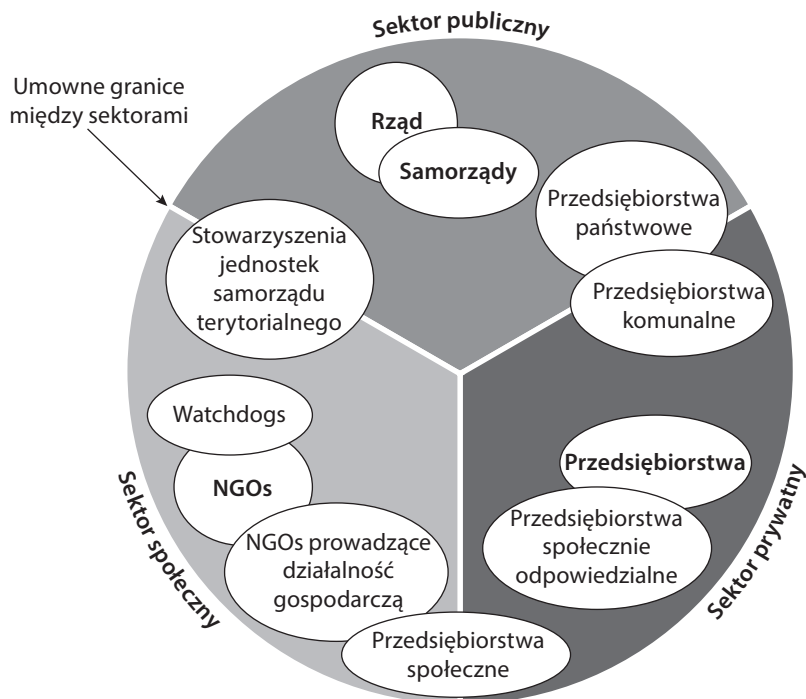
Tabela 1.1. Ekonomia społeczna – wczoraj i dziś

	Wczoraj	Dzisiaj
Odpowiedź na problemy	Wyzysk, alienacja	Wykluczenie, bezrobocie
Formy	Spółdzielnie, stowarzyszenia, towarzystwa pomocy wzajemnej	Firmy społeczne, spółdzielnie socjalne i inne
Stosunek do rynku	Konkurencja	Operuje w obszarach nieudolności rynku
Oczekiwany efekt	Osłabienie konfliktu klasowego	Wzrost spójności społecznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaźmierczak, Rymsza, 2007, s. 106.

Gospodarka społeczna i funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych jest przedmiotem zainteresowania podmiotów prowadzących politykę rozwojową (państwo, samorządy i inne organizacje), co zrozumiałe w świetle powyższych uwag. Prowadzi to do stymulowania rozwoju gospodarki społecznej i powstawania aktów prawnych regulujących funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych. Sektor publiczny w Polsce jest w tym zakresie zachęcany priorytetami wyrażanymi w dokumentach Unii Europejskiej. Coraz częściej też w dokumentach programowych na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym spotkać można odniesienia do gospodarki społecznej, w tym deklaracje wsparcia dla osób zakładających

przedsiębiorstwa społeczne. Powstaje powoli system wsparcia informacyjnego, szkoleniowego i grantowego dla podmiotów ekonomii społecznej. Projektowane i wdrażane są kolejne akty prawne, które regulują funkcjonowanie podmiotów w omawianej sferze. Można wśród nich wymienić prawo spółdzielcze, ustawy dotyczące funkcjonowania organizacji pozarządowych, ustawę o spółdzielniach socjalnych czy prace nad ustawą dotyczącą przedsiębiorczości społecznej.



Rysunek 1.1. Przekraczanie umownych granic między sektorami

Źródło: opracowanie własne, część spektrum hybrydowego między sektorem prywatnym i społecznym według Alter, 2007.

Spółdzielnie, a przede wszystkim spółdzielnie socjalne, są kojarzone obecnie najczęściej jako główna forma przedsiębiorczości społecznej. Jednak, jak już zostało wspomniane wcześniej, przedsiębiorstwa społeczne mogą przyjmować niemal dowolną formę prawną prowadzenia działalności gospodarczej. Dotyczy to także organizacji pozarządowych, które dzięki odpowiednim regulacjom prawnym mogą być również aktywne na polu ekonomicznym. Ich działalność ogólnie, a przy tym ich działalność gospodarcza (a nawet odpłatna działalność pożytku publicznego), posiada wymienione uprzednio cechy typowe dla przedsiębiorstw społecznych. Po upadku komunizmu, w związku z rozwojem sektora pozarządowego, znaleźć

można liczne przykłady przedsiębiorczości społecznej właśnie wśród organizacji pozarządowych.

Szersza refleksja w tym względzie dotyczy zjawiska zacierania granic między sektorami. Przykładowo: sektor pozarządowy podejmuje się prowadzenia działalności gospodarczej, a korzystając z narzędzi biznesowych profesjonalizuje działania i kładzie coraz większy nacisk na efektywność i mierzalność. Natomiast w sektorze prywatnym firmy nastawione dotąd niemal wyłącznie na wyniki ekonomiczne, pod wpływem presji społecznej, ale też wzrastającej wrażliwości społecznej kadry zarządzającej i pracowników, wdrażają strategie społeczne w celu minimalizacji negatywnych efektów zewnętrznych swoich działań (m.in. przez tzw. społeczną odpowiedzialność biznesu – ang. *Corporate Social Responsibility*). Coraz trudniej też jest jednoznacznie przyporządkować do któregoś z sektorów, według tradycyjnego podziału, takie podmioty, jak na przykład przedsiębiorstwa społeczne, firmy z misją społeczną, organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą, fundusze etyczne, organizacje religijne czy przedsiębiorstwa komunalne. Współcześnie granice między sektorami coraz bardziej się zacierają (rysunek 1.1).

Do organizacji ekonomii społecznej w Polsce można zaliczyć stowarzyszenia i fundacje, organizacje samorządu gospodarczego, spółdzielnie (w tym spółdzielnie inwalidów), towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych i inne organizacje wzajemnościowe, spółdzielnie socjalne oraz inne formy, w których może realizować się przedsiębiorczość społeczna, w tym w tradycyjnych formach prowadzenia działalności gospodarczej (np. niektóre spółki z ograniczoną odpowiedzialnością). Liczba podmiotów gospodarki społecznej w Polsce nie jest prosta do oszacowania. O ile stosunkowo łatwo można podać liczbę takich organizacji, jak spółdzielnie, spółdzielnie socjalne, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych czy na przykład warsztaty terapii zajęciowej, o tyle trudniej jednoznacznie zakwalifikować organizacje pozarządowe do tej grupy podmiotów. Czy to tylko te, które prowadzą działalność gospodarczą, czy także te, które prowadzą jedynie działalność odpłatną pożytku publicznego? Czy wszystkie z tych zarejestrowanych są nadal aktywne? Czy poziom ich aktywności ekonomicznej faktycznie uzasadnia zaliczenie ich w poczet podmiotów gospodarki społecznej? Podobny zestaw obiekty można zapewne sformułować także pod adresem spółdzielni (na przykład czy tak samo traktować w tym kontekście spółdzielnie mieszkaniowe, budowlane, bankowość spółdzielczą i spółdzielnie inwalidów).

Autor licznych analiz i badań nad ekonomią społeczną w Polsce J. Herbst (2006, s. 18) zwraca uwagę na fakt, że nie należy formalnych danych rejestracyjnych interpretować zbyt optymistycznie. Wymienione instytucje w różnym stopniu wpisują się w definicję przedsiębiorstwa społecznego. Skrajna interpretacja mogłaby oznaczać, że gospodarka społeczna jest w Polsce ciągle w stanie załazkowym. Wspomniany autor, po zastosowaniu kryteriów definicji przedsiębiorstwa społecznego opracowanej

przez sieć badawczą EMES, w roku 2006 doszedł do wniosku, że liczba organizacji, którym blisko do koncepcji przedsiębiorstwa społecznego, sięga zapewne jedynie około 4 tys. (czyli około 10% ogółu organizacji pozarządowych). Warto jednak pamiętać, że nadal nie są to w sensie ścisłym przedsiębiorstwa społeczne. „Wypada więc postawić – skądinąd mało odkrywczą – diagnozę, że przedsiębiorczość społeczna to w Polsce [w roku 2006 – przyp. J.R.] raczej projekt niż praktyka” (Herbst 2006, s. 30). Zapewne nadal można zbliżoną diagnozę podtrzymać, mimo ewidentnych pozytywnych zmian w tym zakresie. Sektor przedsiębiorstw społecznych ciągle ma stosunkowo niski poziom dojrzałości oraz dość wąski zakres rodzajów działalności reprezentujących go podmiotów, poziom innowacyjności odstający od oczekiwań, małą otwartość na konkurencję przy znaczącej dynamice rozwoju sektora.

Główne podmioty sektora pozarządowego to stowarzyszenia i fundacje. Są one potencjalną bazą dla powstawania przedsiębiorstw społecznych. Ich charakterystyczną cechą jest podejmowanie aktywności gospodarczej. Jest to możliwe w dwóch formach. Pierwszą z nich jest podjęcie działalności gospodarczej jako takiej (organizacja staje się formalnie przedsiębiorcą). Drugą formą aktywności gospodarczej stworzoną dla organizacji pozarządowych jest działalność odpłatna nie dla zysku, opisana w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Łącznie działalność odpłatną lub gospodarczą (jedną z tych form lub obie razem) w 2014 roku zadeklarowało 29% organizacji (8% organizacji prowadziło działalność gospodarczą, a 21% działalność statutową zarówno w formie odpłatnej, jak i nieodpłatnej – GUS, 2016). Dekadę wcześniej było to około 18% organizacji (Gumkowska, Herbst 2006, s. 45). Wśród ogólnej puli przychodów organizacji środki z działalności gospodarczej stanowiły 16% i tyle samo z odpłatnej działalności statutowej (razem 32%) (GUS 2016). Dominowało jednak finansowe uzależnienie organizacji od środków pochodzących z sektora publicznego (zauważone w literaturze już wcześniej – patrz np. Gumkowska, Herbst, 2008).

1.2.4. Obraz sektora organizacji pozarządowych

Przedstawiony poniżej obraz sektora pozarządowego bazuje na danych statystycznych za rok 2014, czyli na ostatnich pełnych raportach GUS i innych badaniach dostępnych w momencie ukończenia pracy.

Z danych statystycznych wynika, że w 2014 roku działało 87,4 tys. aktywnych organizacji (stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz jednostek samorządu gospodarczego i zawodowego)¹⁰. Oznacza to wzrost w stosunku do roku 2012 o 4%, czyli 2%

¹⁰ Dane pochodzą ze strony internetowej Głównego Urzędu Statystycznego: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka>

rocznie (takie tempo utrzymuje się od 2010 roku, ale jest niższe niż we wcześniejszych latach). W tych organizacjach zrzeszonych było łącznie 9,3 mln członków (z czego 85% w stowarzyszeniach i podobnych organizacjach społecznych) i były one miejscem pracy dla 150 tys. osób (125 tys. to etaty), co stanowi blisko 0,9% pracujących w gospodarce narodowej i 1,1% w sektorze prywatnym.

Na ogólną liczbę 87,4 tys. organizacji składało się:

- 1) 72 tys. stowarzyszeń i innych organizacji społecznych (stowarzyszenia, stowarzyszenia sportowe, ochotnicze straże pożarne, i inne, np. koła łowieckie),
- 2) 10,7 tys. fundacji,
- 3) 2,9 tys. organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego,
- 4) 1,8 tys. społecznych podmiotów wyznaniowych.

Wśród tych organizacji 8,6 tys. posiadało status OPP (czyli około co 10 jednostka). Tylko 8% organizacji prowadziło działalność gospodarczą, 21% działalność statutową zarówno w formie odpłatnej, jak i nieodpłatnej, a niemal 75% wyłącznie nieodpłatną działalność statutową.

Wśród NGO dominują podmioty o lokalnym lub regionalnym zasięgu działania (w 2014 roku działalność wyłącznie na obszarze gminy prowadziło 37% badanych organizacji, na obszarze co najwyżej powiatu kolejne 21%, a na obszarze nieprzekraczającym terenu województwa 17%). Jedynie 20% badanych podmiotów miało zasięg krajowy, a 5% międzynarodowy.

Główną dziedziną działalności statutowej wskazywaną przez organizacje w 2014 roku były: sport, turystyka, rekreacja, hobby (29%), a następnie ratownictwo (17%). Wynika to z licznej grupy stowarzyszeń sportowych oraz ochotniczych straży pożarnych. Kolejnymi dziedzinami były: kultura i sztuka (13%), edukacja i wychowanie, badania naukowe (10%), pomoc społeczna i humanitarna (8%), sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe (5%), ochrona zdrowia (4%) oraz rozwój lokalny lub łowiectwo (po 3%). Struktura ta wygląda nieco inaczej w przypadku OPP, gdyż na przykład ponad trzykrotnie częściej niż dla ogółu badanych organizacji wskazywały one działalność w dziedzinie pomocy społecznej i humanitarnej (26% wobec 8%) oraz ochrony zdrowia (14% wobec 4%).

Udział organizacji pozarządowych w rynku pracy jest stosunkowo niewielki, w tym w porównaniu do innych gospodarek, jak na przykład holenderskiej, belgijskiej czy irlandzkiej (np. Gałązka 2005, s. 111). W 61% badanych organizacji nie ma w ogóle płatnego personelu, czyli ich działanie opiera się wyłącznie na pracy społecznej członków i wolontariuszy spoza organizacji. W kwestii zatrudnienia

-spoleczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorządu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2014-r-wyniki-wstepne,3,6.html; oraz publikacji: GUS 2016 – dalsze dane według tej ostatniej pozycji, chyba że wskazano inaczej.

dominuje, niestety, model oparty na umowach cywilnoprawnych (umowy zlecenia, umowy o dzieło) – 24% ogółu organizacji. Na podstawie stosunku pracy, czyli w formie etatów, zatrudniało personel jedynie 15% organizacji. Najczęściej pracowników etatowych posiadały społeczne podmioty wyznaniowe (83%), samorząd gospodarczy i zawodowy (45%) oraz fundacje (24%), natomiast w tym samym czasie z pracy etatowej korzystało tylko 11% stowarzyszeń.

Zjawisko wolontariatu dotyczyło w badanym okresie 2,4 mln osób. Korzystanie z pracy społecznej wolontariuszy deklarowało 93% badanych organizacji (wśród stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych aż 96%). Udział mężczyzn był wyższy niż kobiet (średnio 60% pracujących społecznie, maksymalnie do 63% w stowarzyszeniach i podobnych organizacjach społecznych). Co ciekawe, większy odsetek kobiet niż mężczyzn wśród osób pracujących społecznie miały społeczne podmioty wyznaniowe (67%) i fundacje (54%). Feminizacją charakteryzuje się także zatrudnienie w organizacjach non-profit – w 2014 roku aż 73% wśród zatrudnionych osób stanowiły kobiety.

„Statystyczna” kondycja finansowa organizacji pozarządowych nie jest najlepsza, na przykład roczne wpływy nieprzekraczające 10 tys. zł wykazało aż 39% wszystkich badanych organizacji w 2014 roku. Znakomita większość (ponad 90%) organizacji posiada przychody m.in. z dotacji, darowizn, sprzedaży bądź składek członkowskich. Po drugiej stronie wśród zamożniejszych organizacji jest 18% podmiotów z wpływami w przedziale między 100 tys. zł a 1 mln zł oraz 4% z przychodami powyżej 1 mln zł. Wśród „najbiedniejszych” organizacji są głównie stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne.

W kontekście źródeł finansowania widać niestety uzależnienie organizacji pozarządowych od środków publicznych z poziomu samorządowego i rządowego, a nawet ze źródeł zagranicznych. W strukturze przychodów środki publiczne stanowią 43%. Mniej, bo 38%, stanowią przychody z działalności gospodarczej, odpłatnej działalności statutowej oraz zamówień publicznych i innych. Pozostałe 19% to źródła prywatne, głównie darowizny od osób oraz instytucji prywatnych i składki członkowskie.

W ciągu dekady (2004–2014) liczba zarejestrowanych OPP wzrosła niemal czterokrotnie – z 2,2 tys. do 8,7 tys. organizacji. Dla organizacji tych potencjalnie ważnym składnikiem źródeł przychodów może być mechanizm 1% podatku PIT. Wpływy z 1% stanowiły niemal dziesiątą część przychodów tych organizacji. Środki te trafiały głównie do organizacji działających na terenie całego kraju (77%), częściej fundacji (66%) i częściej do organizacji zajmujących się zdrowiem (49%)¹¹.

11 Dane za: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/organizacje-pozytku-publicznego-i-1,4,2.html> (dostęp: 22.08.2016).

Niemal 9 tys. OPP na koniec 2015 roku stanowiło 10% aktywnych organizacji non-profit i udział ten utrzymywał się od roku 2012 na takim samym poziomie. Z tej liczby 8 tys. OPP było uprawnionych do otrzymania odpisów z 1% PIT (złożone sprawozdanie za 2014 r. do Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej). Aż 99% z nich otrzymało odpisy z 1% PIT (GUS 2017, s. 1).

1.3. Formy prawne podmiotów sektora społecznego

1.3.1. Stowarzyszenia i fundacje

Pozostawienie przez państwo sfer życia społecznego i gospodarczego do swobodnego zagospodarowania przez obywateli i tworzone przez nich organizacje nie oznacza, że swoboda ta jest absolutna. Państwo za pomocą regulacji prawnych wskazuje pewien zakres tej wolności i sposoby jej realizacji, w tym formalne struktury i procedury, które można w tym celu wykorzystać. Obywatelom przysługuje jedno z podstawowych praw: prawo do zrzeszania się. Ludzie o zbieżnych poglądach i zainteresowaniach mogą się organizować i inicjatywa ta zależy od nich samych – przynależność do organizacji ma charakter dobrowolny. Wolność zrzeszania się „jest regulowana zarówno przez umowy międzynarodowe, jak i ustawodawstwa wewnętrzne poszczególnych państw” (Chmaj 2008, s. 1).

Artykuł 58.1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku zapewnia każdemu wolność zrzeszania się. Artykuł 12 rozwija tę myśl:

Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji.

Natomiast artykuł 58.3 przenosi na ustawy doprecyzowanie rodzajów „zrzeszeń podlegających sądowej rejestracji, tryb tej rejestracji oraz formy nadzoru nad tymi zrzeszeniami”. Zasada pomocniczości wpisana w preambułę Konstytucji stwarza przestrzeń swobody, umacniając „uprawnienia obywateli i ich wspólnot”.

Ustawodawca przygotował szereg form prawnych, w tym m.in. stowarzyszenia, fundacje, partie polityczne czy też związki zawodowe¹². Różne formy prawne, w których przejawiać się może aktywność obywateli, są opisane i regulowane przez dedykowane im ustawy, na przykład Ustawę z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. z 1984 r. Nr 21, poz. 97) czy Ustawę z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo

12 Lista aktów prawnych regulujących pośrednio lub bezpośrednio działalność organizacji pozarządowych przygotowana przez J. Janowskiego (2000) obejmuje aż 70 stron (od 16–86 strony).

o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855 z późn. zm.) (przykładowe omówienia w: Gałązka, 2005, s. 35 i nast.; Kietlińska, 2010, s. 90 i nast.; Kafel, 2014, s. 51 i nast.). Kolejnym aktem prawnym modelującym sferę aktywności organizacji pozarządowych jest wielokrotnie już przywoływana Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Stowarzyszenia oraz fundacje są najpopularniejszymi formami prawnymi organizacji pozarządowych. Stowarzyszenie opiera się na pracy społecznej swoich członków, natomiast fundacja to majątek fundatora, za pomocą którego fundacja realizuje swoje cele. Ich zakres działań w praktyce może niewiele się różnić, aczkolwiek cele fundacji muszą być społecznie użyteczne, a cele stowarzyszenia wystarczy, jeśli nie mają charakteru zarobkowego. Różnica może wystąpić także w demokratycznym charakterze organizacji, który jest wpisany w naturę stowarzyszeń.

Oprócz stowarzyszeń i fundacji aktywność obywatelska może przybrać różne formy organizacyjne wymienione już we wcześniejszej części pracy¹³. Jednak ich prezentacja i analiza nie wniosłaby do tego opracowania oczekiwanych w związku z jej tematem treści, gdyż jej przedmiotem jest sukcesja w najczęstszych formach organizacji pozarządowych, czyli w stowarzyszeniach i fundacjach.

Stowarzyszenia

Według *Słownika języka polskiego* termin „stowarzyszenie” oznacza „dobrowolny i trwały związek grupy osób, zorganizowany dla realizacji wspólnych zamierzeń” (<http://sjp.pwn.pl/sjp/stowarzyszenie;2524425.html>). Polskie prawo przewiduje istnienie takiej właśnie formy prawnej. Kwestii zrzeszania i wolności zrzeszania, o czym była już mowa, poświęcone są nawet zapisy najwyższego aktu prawnego RP, czyli Konstytucji. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855 z późn. zm.) określa stowarzyszenie jako dobrowolne, samorządne, trwałe zrzeszenie, tworzone w celach niezarobkowych.

Dobrowolny charakter stowarzyszeń wynika ze swobody ich zakładania, dobrowolności przystępowania do nich i wystąpienia z nich. Członkowie stowarzyszenia mogą samodzielnie decydować o regułach i zasadach panujących w ich zrzeszeniu, czyli przy braku ingerencji podmiotów zewnętrznych. Trwałość oznacza zaś, że nawet mimo zmian w składzie członków stowarzyszenia (oczywiście ponad ustalone minimum) nadal jest ono tą samą organizacją. Niezarobkowy cel oznacza, że działalność gospodarcza nie może być wiodącym rodzajem aktywności, a stowarzyszenie nie może osiągać zysków ani przysparzać korzyści majątkowych swoim członkom (Gałązka 2005, s. 39).

13 Niektóre z tych form organizacyjnych autor opisywał już wcześniej m.in. w: Reichel, Kozakiewicz 2007.

Stowarzyszenia mają swój cel społeczny¹⁴, który – jak wskazano wyżej – nie wiąże się z celami zarobkowymi ani też podziałem zysków wśród swoich członków. Organizacje te łączą ludzi mających takie same lub zbliżone zainteresowania, cele czy poglądy, i którzy – dzięki temu, co ich spaja w pewien rodzaj wspólnoty – chcą razem tworzyć sformalizowaną grupę. Do utworzenia stowarzyszenia wymagana jest liczba co najmniej 7 członków założycieli. Do niedawna było to 15 osób – zmiana nastąpiła w związku z realizacją zapisów Ustawy z dnia 25 września 2015 r. o zmianie Ustawy prawo o stowarzyszeniach oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2015 r., poz. 1923), która weszła w życie 20 maja 2016 roku. To właśnie członkowie stanowią istotę stowarzyszenia, które bazuje na ich pracy społecznej. Członkiem stowarzyszenia może być każda osoba pełnoletnia i posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych, niepozbawiona praw publicznych. Dla osób poniżej 18. roku życia ustawa przewiduje także określone rozwiązania umożliwiające członkostwo pod pewnymi warunkami i z pewnymi ograniczeniami. Osoby prawne mogą być jedynie wspierającym członkiem stowarzyszenia (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach).

Stowarzyszenie uzyskuje osobowość prawną po wpisie do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach). Stowarzyszenia mogą – podlegając regulacjom Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – ubiegać się o status OPP. Ustawa wymaga, aby statut zawierał m.in. unikatową nazwę organizacji, wskazywał jej siedzibę, wewnętrzną strukturę (organy i tryb ich wyboru) oraz cele i sposoby działania. Zapisany powinien być sposób uzyskiwania i utraty członkostwa, a także inne informacje, dotyczące na przykład obowiązków i praw członków organizacji. Statut jest prawem wewnętrznym stowarzyszenia. Uchwała się go już podczas zebrania założycielskiego (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach). Działalność stowarzyszenia powinna być zgodna z zapisami statutu, a jego treść jest badana na zgodność z prawem przez sąd podczas procesu rejestracji. Sformułowania statutu powinny wspierać realizację celów stowarzyszenia i nie powodować utrudnień w jego funkcjonowaniu przez zapisy paraliżujące możliwość podejmowania decyzji czy dalszych działań, na przykład w wyniku wycofania się z organizacji jej głównych decydentów.

Majątek stowarzyszenia może powstawać ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z własnej działalności, dochodów z majątku

14 Cel stowarzyszenia nie może być sprzeczny z prawem i to jest jedyne ograniczenie – „nawet jeżeli organ nadzorczy czy sąd rejestrowy uważają cel zakładanego stowarzyszenia za absurdalny, to i tak mają obowiązek uznać takie stowarzyszenie za pełnoprawny podmiot i odpowiednio wpisać je do rejestru stowarzyszeń lub zarejestrować w Krajowym Rejestrze Sądowym” (Cyman, Zaręba-Cyman 2013, s. 68).

stowarzyszenia oraz z ofiarności publicznej, w tym także z dotacji. Ponadto stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach). Na stowarzyszeniu ciążyą obowiązki sprawozdawcze – dobrą praktyką w tym zakresie jest jawność opracowywanych przez organizację sprawozdań z działalności. Likwidacja stowarzyszenia może nastąpić w wyniku uchwały lub rozwiązania przez sąd.

Fundacje

W języku polskim słowo „fundacja” używane jest w kilku znaczeniach. Fundacja to:

1) instytucja, której podstawą istnienia jest majątek przeznaczony przez jej założyciela na określony cel społeczny; 2) ufundowanie czegoś przydatnego społeczeństwu; też: środki finansowe przeznaczone na ten cel (<http://sjp.pwn.pl/szukaj/fundacja.html>).

Oba punkty dobrze oddają istotę tego, czym jest fundacja. Fundacja to inaczej kapitał na określony cel. Jednak sama Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach nie zawiera formalnej definicji fundacji.

Cele fundacji powinny mieć charakter użyteczności publicznej.

Fundacja może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych (Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach).

Niedopuszczalne jest zatem istnienie fundacji o partykularnym celu i/lub z nastawieniem na osiągnięcie zysku – cel fundacji nie może być prywatny (np. Dominowska 2017, s. 90–91). Statut powinien zawierać także zapis celów fundacji oraz form planowanych działań, które będą finansowane z majątku fundacji. Gospodarcza lub społeczna użyteczność oznacza, że fundacja działa w jednym z wymienionych sektorów: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami (Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach). Cel działania fundacji może ulec zmianie jedynie wówczas, gdy jej statut przewiduje taką możliwość. Wszystkie środki pozyskane przez fundację muszą być przeznaczane na realizację celu/celów fundacji.

Fundację może ustanowić osoba fizyczna lub prawna. W tym celu składa odpowiedni dokument o powołaniu fundacji przed notariuszem. Następnie fundator/fundatorzy przyjmuje/przyjmują statut fundacji. Wniosek o rejestrację składa się

do Krajowego Rejestru Sądowego. Z momentem rejestracji w KRS fundacja uzyskuje osobowość prawną.

Ustawa precyzuje pewien zakres elementów organizacyjnych fundacji, a resztę aspektów jej funkcjonowania powinien dookreślać statut. Organem fundacji jest zarząd, który reprezentuje ją na zewnątrz. Powinien to być organ kolegialny (czyli co najmniej dwuosobowy). Statut powinien precyzować tryb wykonywania obowiązków przez zarząd i jego kompetencje oraz sposób wyboru członków zarządu. Członkiem zarządu lub jego prezesem może być fundator. Może on też po ustanowieniu fundacji usunąć się w cień i nie mieć dalszych związków z nią.

Statut to najważniejszy dokument fundacji, to fundament prawny jej funkcjonowania. Działania fundacji, podobnie jak stowarzyszeń, powinny zatem być nie tylko zgodne z obowiązującym prawem w sensie odpowiednich ustaw, ale także z jej statutem. Treść statutu jest badana przez sąd podczas procesu rejestracji, gdyż dokument ten także musi być zgodny z prawem. Powinien ponadto być logiczny, a także nie powinien utrudniać podejmowania działań przez organy fundacji. W statucie fundacji zamieszcza się informacje dotyczące: nazwy fundacji, adresu głównej siedziby, majątku fundacji i źródeł finansowania działalności fundacji, wysokości funduszu założycielskiego. Informacje te muszą być spisane w akcie notarialnym.

Majątek fundacji stanowić mogą zarówno ufundowane przez fundatora środki pieniężne, jak i nieruchomości, ruchomości czy papiery wartościowe – te elementy powinny być sprecyzowane w konkretnych kwotach odzwierciedlających ich wartość. W statucie należy także uwzględnić przewidywane przyszłe źródła finansowania, czyli na przykład darowizny oraz dotacje (Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach). Majątek fundacji może pochodzić między innymi z (Barański 2009, s. 71):

- 1) funduszu założycielskiego,
- 2) dochodów z darowizn, spadków, zapisów, imprez okolicznościowych,
- 3) działalności gospodarczej,
- 4) majątków z ruchomości i nieruchomości,
- 5) innych działań prawnie dopuszczalnych.

Likwidacja fundacji może mieć przyczynę statutową lub być przymusowa. Może ona nastąpić, gdy fundacja osiągnie cel, do którego została powołana lub gdy środki finansowe i majątkowe wyczerpią się, a także przez ogłoszenie upadłości. Decyzję o likwidacji podejmuje wskazany w statucie organ fundacji.

Fundacja jest zobligowana do składania rocznych sprawozdań ze swojej działalności właściwemu – ze względu na charakter swojej działalności – organowi (ministrowi). Sprawozdanie powinno zostać udostępnione do wiadomości publicznej.

1.3.2. Podmioty sektora społecznego na tle organizacji innych sektorów

Organizacje działające w różnych sektorach (biznesowym, publicznym i społecznym) mają wiele wspólnych cech. Są przede wszystkim organizacjami, a zatem realizują typowe cele organizacji – rozwoju, przetrwania, spójności itp. Istnieją jednak różnice wynikające najczęściej ze specyfiki samych sektorów i specyfiki ich typowych form organizacyjnych przewidzianych przez prawo. Niektóre ważniejsze różnice między organizacjami różnych sektorów zostaną krótko opisane poniżej. Należy pamiętać, że dopiero razem sektory te tworzą rzeczywistość, w której – uzupełniając się – budują przestrzeń do optymalnego rozwoju społeczeństw i jednostek. Jednym z kluczowych elementów życia społecznego i gospodarczego jest współpraca między instytucjami różnych sektorów i osiąganie efektu synergii z istnienia tej różnorodności¹⁵.

Podobieństwa między sektorami (patrz tabela 1.2) wiążą się z realizacją typowych celów organizacji, takich jak na przykład rozwój czy zachowanie spójności. Można wskazać również inne podobieństwa, jak na przykład fakt, że organizacje sektora społecznego i biznesowego mają (najczęściej) charakter inicjatywy prywatnej osób indywidualnych lub grup ludzi (pomijając przedsiębiorstwa państwowe i komunalne). Ponadto sektory społeczny i publiczny mogą być do siebie podobne w zakresie złożoności i niewymierności celów organizacji.

Tabela 1.2. Przykładowe podobieństwa i różnice między organizacjami sektora publicznego, biznesowego i społecznego

Podobieństwa (P) i różnice (R)		Sektor publiczny (rząd, samorząd, inne)	Sektor biznesowy (przedsiębiorstwa)	Sektor społeczny (stowarzyszenia, fundacje, inne)
P	Typowe cele organizacji	Rozwój, przetrwanie, spójność itp.	Rozwój, przetrwanie, spójność itp.	Rozwój, przetrwanie, spójność itp.
R	Specyficzne cele organizacji	Dostarczanie dóbr i usług publicznych, obowiązki państwa wobec obywateli	Ekonomiczne (inwestycje i działalność gospodarcza); koncentracja na zysku i wartości przedsiębiorstwa; niewykluczone jest przekazywanie części zysku na cele pozabiznesowe (np. pomoc charytatywną)	Społeczne (rozwój społeczny i dobro wspólne) i ewentualnie ekonomiczne (zysk na cele statutowe); koncentracja na wartościach i celach społecznych lub grupowych

15 Na temat współpracy organizacji pozarządowych i w szczególności biznesu autor wypowiedział się wielokrotnie, jest m.in. współautorem pierwszych tego typu badań w Polsce – patrz m.in.: Reichel 2015; 2011b 2010b oraz Reichel, Rudnicka 2011; 2009a; 2009b).

Podobieństwa (P) i różnice (R)		Sektor publiczny (rząd, samorząd, inne)	Sektor biznesowy (przedsiębiorstwa)	Sektor społeczny (stowarzyszenia, fundacje, inne)
P/R	Prywatna inicjatywa	Ograniczona lub nieprzewidziana	Osób indywidual- nych lub grup ludzi; pomijając przedsię- biorstwa państwowe i komunalne	Osób indywidual- nych lub grup ludzi
R	Przestanki działania	Sprawiedliwość i so- lidaryzm społeczny	Przedsiębiorczość	Bezinteresowność, dobroczynność, dobrowolność, spon- taniczność
R	Właściciel/-e	Wspólna: państwo- wa, samorządowa	Określeni dość pre- cyzyjnie; formalna własność (w sensie prawnym i ekono- micznym, współgra z aspektem psycho- logicznym – poczu- cie własności)	Najczęściej formal- nie nieokreśleni; własność (w sensie psychologicz- nym – poczucie włas- ności głównego/-ych założyciela/-i i animatora/-ów)
R	Charakter społecznej odpowiedzialności	Sektor publiczny ma misję społeczną, mimo to pozostaje miejsce dla społecz- nej odpowiedzial- ności (np. odpo- wiednie traktowanie petentów, a także podwładnych w urzędzie itp.)	Przedsiębiorstwa wykorzystują strate- gię społecznej odpo- wiedzialności – obok swojej podstawo- wej działalności prowadzą działania społecznie odpowie- dzialne (często „jako listek figowy” albo „pokutę” za skutki swojej działalności podstawowej)	Podstawowa dzia- łalność organizacji społecznej jest (przy- najmniej z definicji) społecznie odpo- wiedzialna; różnice zanikają w przypad- ku przedsiębiorstw społecznych mają- cych formę prawną typową dla biznesu
P/R	Charakter pracy	Praca opłacana	Praca opłacana	Praca opłacana oraz praca wolontariuszy
R	Źródła finansowania	Podatki i inne daniny	Inwestorzy, środki własne, zysk	Darowizny, granty, przychody w przy- padku prowadzenia własnej działalności gospodarczej i/lub odpłatnej

Tabela 1.2. (cd.)

Podobieństwa (P) i różnice (R)		Sektor publiczny (rząd, samorząd, inne)	Sektor biznesowy (przedsiębiorstwa)	Sektor społeczny (stowarzyszenia, fundacje, inne)
R	Ryzyko	Istnieje ryzyko niezrealizowania zakładanych celów społecznych, brak możliwości bankructwa	Przedsiębiorcy ryzykują całym majątkiem firmy, możliwość bankructwa	Istnieje ryzyko niezrealizowania zakładanych celów społecznych, istnieje możliwość upadłości organizacji z powodów ekonomicznych (braku środków na dalszą działalność)
R	Zakładanie	Istnieją z mocy prawa	Prywatna inicjatywa	Prywatna (także grupowa) inicjatywa
R	Odbiorca usług	Obcy człowiek – konsument, klient; kontrolowana serdeczność, dystans	Obcy człowiek – kontrahent; zabieganie o satysfakcję i lojalność klienta	Nasz człowiek; bliskość emocjonalna, interakcje
R	Odpowiedzialność	Wobec elektoratu	Wobec właścicieli	Wobec odbiorców rezultatów działania

Źródło: opracowanie własne oraz na podstawie Limański, Drabik, 2007, s. 21–22.

Organizacje realizują także cele specyficzne na przykład dla sektora czy formy prawnej, w jakiej działają. W sektorze publicznym koncentrują się na odpowiednim funkcjonowaniu społeczeństwa i jego form organizacyjnych (państwo, województwo, powiat, gmina), kierując się przy tym przepisami prawa. Sektor ten dostarcza dóbr i usług publicznych „wynikających z obowiązków państwa wobec obywatela” (Nowosielski 2006, s. 7).

W sektorze biznesowym organizacje realizują przede wszystkim cele ekonomiczne, koncentrując się na zysku i podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa dla jego właścicieli czy inaczej określonej maksymalizacji powodzenia ekonomicznego. Produkcję dóbr i dając materialne podstawy funkcjonowania społeczeństwa przedsiębiorstwa starają się maksymalizować zyski i minimalizować nakłady. Prawo przewiduje szereg form, które można wykorzystać w celu realizacji przedsięwzięcia gospodarczego (od działalności gospodarczej prowadzonej indywidualnie, po spółki różnego rodzaju, w tym z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne).

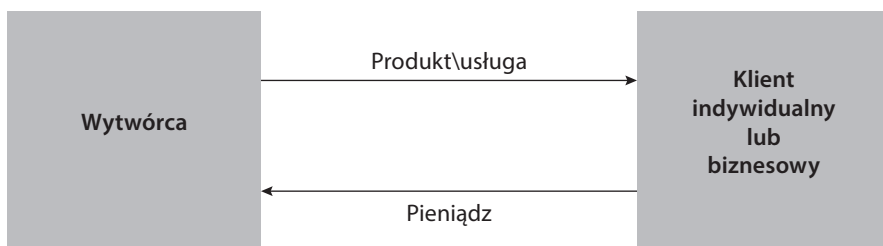
W sektorze społecznym realizuje się przede wszystkim cele społeczne (lub grupowe) i dopiero ewentualnie ekonomiczne (jednak zysk w końcu także zostaje przeznaczony na cele statutowe). W organizacjach pozarządowych „wszystko dzieje się i koncentruje wokół wartości i zasad” (Trzeciński 2016, s. 11). Sektor ten kreuje

przestrzeń do twórczych i pożytecznych działań na rzecz społeczeństwa jako całości oraz szczególnych grup i osób. Prawo, pozwalając fundacjom i stowarzyszeniom na prowadzenie działalności gospodarczej, przewiduje bowiem, że działalność ta może być prowadzona niejako ubocznie – jako środek do realizacji innych celów, na przykład społecznych.

Innym aspektem, który można wskazać jako specyficzny dla organizacji różnych sektorów, jest kwestia relacji z klientami (czy beneficjentami w przypadku organizacji pozarządowych).

Specyfika relacji biznes–klient

Relacja biznes–klient, tak indywidualny (b2c – ang. *business to customer*), jak i biznesowy (b2b – ang. *business to business*), jest regulowana przez rynek (rysunek 1.2). Oprócz czynnika cenowego, który bardzo często dominuje w tej relacji, w grę mogą wchodzić także inne charakterystyki mające na nią wpływ (np. oczekiwania dotyczące jakości), a także inne czynniki regulujące (np. państwo/prawo).



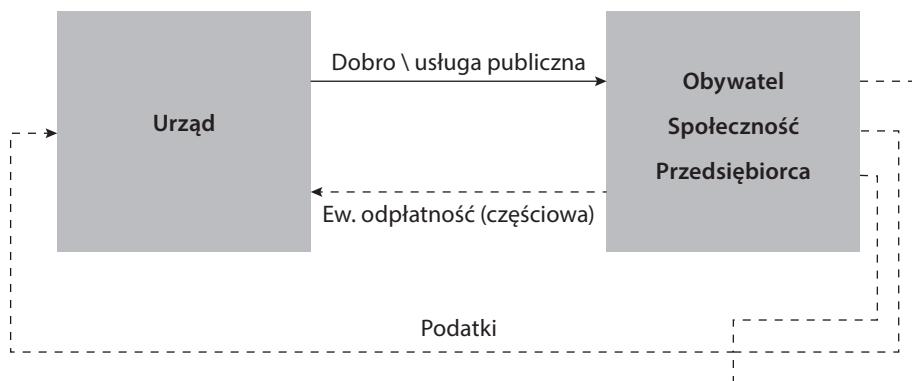
Rysunek 1.2. Relacja przedsiębiorstwo–klient

Źródło: opracowanie własne.

W ramach tej relacji produkt lub usługa mogą zostać dostosowane do potrzeb klienta w bezpośrednim kontakcie i dzięki temu, że wytwórcy konkurują ze sobą. Rynek reaguje na zgłaszane masowo potrzeby, ale także potrafi być wyczulony do pewnych granic na potrzeby klientów niszowych, a nawet można spotkać przypadki zupełnej personalizacji produktu czy usługi. Rynek jednak nie zareaguje na potrzeby niezgłaszane na nim za pomocą pieniądza. Potrzeby osób zmarginalizowanych ekonomicznie nie będą zatem przez rynek zaspokajane, gdyż nie będą „słyszane”. Osoby bez dochodów i z niskimi dochodami nie uczestniczą zatem w ogóle lub niemal w ogóle w mechanizmie rynkowym. Często opiekę nad jednostkami i grupami szczególnie narażonymi przejmuje państwo. Dostarcza ono także produktów i usług z dużymi korzyściami zewnętrznymi, tzw. dobra publiczne (np. edukacja, bezpieczeństwo).

Specyfika relacji sektor publiczny–odbiorca dóbr i usług publicznych

Relacja między jednostką sektora publicznego i odbiorcą wytwarzanych przez nią dóbr i usług jest bardziej złożona niż między uczestnikami transakcji rynkowej (rysunek 1.3).



Rysunek 1.3. Relacja instytucji sektora publicznego z odbiorcą/odbiorcami dóbr publicznych

Źródło: opracowanie własne.

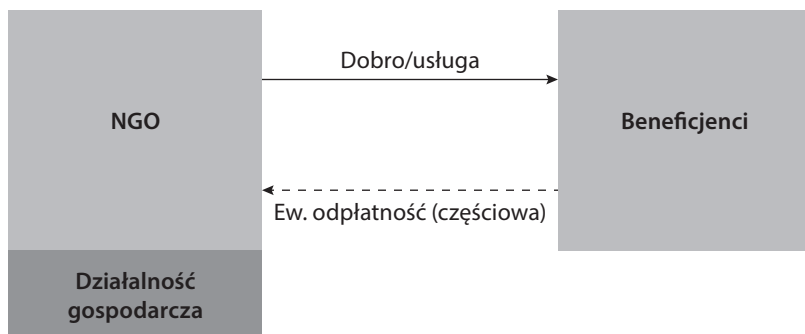
Zwykle nie ma prostego mechanizmu uzgadniania kształtu dóbr i usług oferowanych przez sektor publiczny – te bowiem transferowane są do odbiorców (czasem zdarza się, że z odpłatnością, zwykle tylko częściową). Faktyczne środki, dzięki którym odbywa się wytwarzanie tych dóbr i usług, pochodzą z podatków od osób indywidualnych i instytucji. Proces poboru podatków i wytwarzanie dóbr o charakterze publicznym nie są ze sobą powiązane bezpośrednio, choć czasem bywają podatki przywiązane do konkretnego celu ich wydatkowania. Nie ma zatem w mechanizmie poboru podatków, a następnie wytwarzaniu dóbr publicznych z tych środków przestrzeni/momentu na negocjowanie warunków oferty sektora publicznego. Urzędy również nie konkurują między sobą, który z nich lepiej (pod jakimkolwiek względem) zrealizuje stojące przed nimi zadania (działają w warunkach monopolu). Kształt świadczenia bywa określony z góry i może być zmieniony w wyniku procesów, które mają bardzo złożony charakter. Rozpoznanie potrzeb społecznych, w tym potrzeb osób z grup marginalizowanych, i na tej podstawie kształtowanie oferty sektora publicznego nie następuje automatycznie i bywa, że zmiana warunków powstawania i świadczenia dóbr i usług publicznych wiąże się z uruchomieniem demokratycznej procedury zmiany regulacji prawnych, które te warunki opisują. W tej relacji trudniej zatem o sprofilowanie oferty dla konkretnych odbiorców.

Państwo nie zawsze jest w stanie objąć wsparciem wszystkich potrzebujących. Obywatele, najczęściej przez tworzone przez siebie organizacje, próbują wypełniać

luki w zaspokajaniu zwłaszcza podstawowych potrzeb, których nie jest w stanie wypełnić sektor prywatny (biznes) ani sektor publiczny. „Są to [...] usługi, które odpowiadają na potrzeby grup, mających niewielką siłę nabywczą, a więc nieatrakcyjne rynkowo, a także usługi, których świadczenie wymaga na przykład zaufania. W tego rodzaju działaniach organizacje pozarządowe są z reguły lepsze niż firmy lub instytucje administracji publicznej” (Gałązka 2005, s. 16)¹⁶. Organizacje te uzyskują pewną biegłość w docieraniu do swoich beneficjentów, co bywa doceniane przez państwo, które zleca realizację niektórych zadań publicznych właśnie takim organizacjom.

Specyfika relacji NGO–beneficjent

Relacja między organizacją pozarządową a jej beneficjentami bywa jeszcze bardziej złożona. Gdyby organizacja pozarządowa sama prowadziła działalność gospodarczą, przypominałoby to nieco model relacji biznes–klient (rysunek 1.4) – z tą jednak różnicą, że beneficjent niekoniecznie jest zmuszony do ponoszenia opłaty za dane dobro czy usługę. Oferta organizacji pozarządowej też potencjalnie jest dość plastyczna w reakcji na potrzeby beneficjentów, zwykle dzięki bezpośrednim relacjom z beneficjentami i znajomości ich potrzeb, bywa też często zindywidualizowana (np. opieka nad osobą chorą przez wolontariusza takiej organizacji).

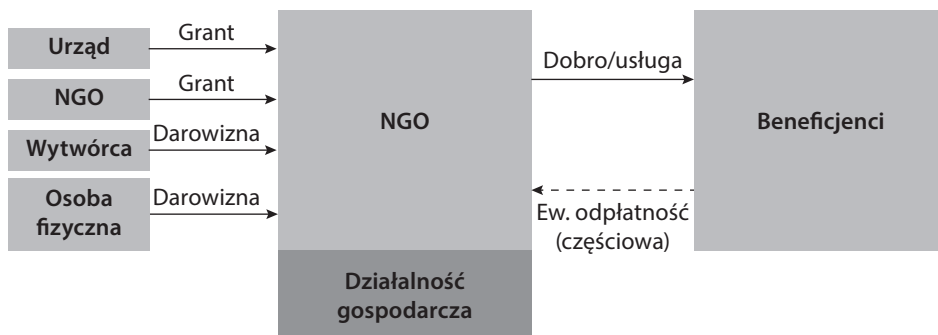


Rysunek 1.4. Relacja między niezależną ekonomicznie organizacją pozarządową/przedsiębiorstwem społecznym i jej beneficjentami (element modelu gospodarki społecznej)

Źródło: opracowanie własne.

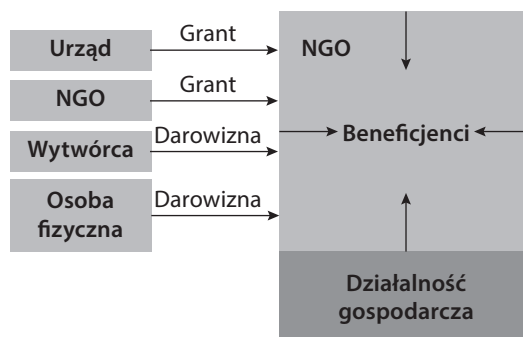
Obraz jest jednak bardziej złożony, gdyż w praktyce większość organizacji jest ekonomicznie zależna od otoczenia i pełna gama tych zależności może być dość skomplikowana (rysunek 1.5).

¹⁶ Uzasadnienie patrz Gałązka 2005, s. 16 i nast.



Rysunek 1.5. Relacja między organizacją pozarządową i jej beneficjentami (model „tradycyjny”)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1.6. Relacja między organizacją pozarządową i jej beneficjentami (gdy beneficjenci są członkami organizacji)

Źródło: opracowanie własne.

W rzeczywistości zwykle istnieje pewna kombinacja pokazanych na rysunku 1.5 elementów. Można zaobserwować na przykład organizacje zależne niemal wyłącznie od środków pochodzących od sektora publicznego, ze zlecenia finansowania zadań publicznych organizacjom pozarządowym albo organizacje opierające swoją działalność wyłącznie na darowiznach osób prywatnych lub składkach wpłacanych przez własnych członków (np. niektóre stowarzyszenia).

Do tego można dodać jeszcze przypadek, gdy beneficjenci organizacji znajdują się w niej samej (rysunek 1.6). Działalność organizacji pozarządowej może być adresowana do jej własnych członków – w końcu nie ma żadnych przeszkód, żeby osoby marginalizowane nie wzięły spraw we własne ręce i nie powołały organizacji do reprezentowania swoich interesów. Są to na przykład „organizacje samopomocowe (realizujące interes wzajemny)” lub „grupy interesu (realizujące interes własny)” (Gliński 2006, s. 19).

Kształtowanie się oferty sektora organizacji pozarządowych dla ich beneficjentów może być także bardzo złożonym procesem. Może być często proste i szybkie, zwłaszcza gdy pomoc jest udzielana w bezpośrednim kontakcie, a organizacja nie jest niczym skrępowana w procesie podejmowania decyzji. Może jednak być ograniczone przepisami prawa (gdy zlecono wykonanie zadania publicznego ze środków publicznych lub szczególnymi przepisami, na przykład dotyczącymi zabiegów medycznych) lub wolą grantodawcy/darczyńcy. Warto zwrócić także uwagę na fakt, że organizacje pozarządowe konkurują między sobą. Organizacje te:

[...] w odróżnieniu od urzędów i agencji państwowych, silnie konkurują między sobą o dotacje i kontrakty. Te z nich, które nie są w stanie dostarczyć usług wysokiej jakości przy stosunkowo niskich kosztach, nie uzyskają od sponsorów środków na planowane przez siebie działania (Gałązka 2005, s. 17).

Dzięki takiej konkurencji samo działanie może być bardziej skuteczne lub zrealizowane taniej. Ponadto organizacje te mogą konkurować o beneficjentów, gdy ich łączny potencjał pomocy jest większy niż liczba beneficjentów w zasięgu ich działania, do których relatywnie łatwo dotrzeć. To także może sprzyjać lepszemu dostosowaniu oferty do potrzeb beneficjenta.

Złożoność problemów powoduje, że trudno sobie wyobrazić ich rozwiązanie czy nawet tylko znaczące łagodzenie ich skutków bez współpracy organizacji z wieloma sektorami. Usytuowanie sektora organizacji pozarządowych między państwem a rynkiem ułatwia nawiązywanie wzajemnych kontaktów między sektorami i inicjowanie kooperacji (Moroń 2012, s. 143) – szczególnym obszarem takiej współpracy jest obszar rozwoju regionalnego i lokalnego. I faktycznie, jak wskazują badania autora, współpraca między organizacjami pozarządowymi i biznesem jest głównie inicjowana przez organizacje pozarządowe¹⁷.

Z zaprezentowanych rozważań wynika potencjalnie większa złożoność relacji organizacji ze swoimi klientami i beneficjentami w stosunku do tej występującej w organizacjach biznesowych. Przede wszystkim zwraca uwagę fakt oddzielenia się roli odbiorcy/użytkownika dóbr i usług organizacji od roli płacącego za te dobra i usługi (np. darczyńcy). Menedżerowie organizacji non-profit są skazani na uwzględnianie tej złożoności w swoich decyzjach i działaniach. Co ważne, wybór menedżera na wakujące stanowisko powinien także brać pod uwagę zdolności przyszłego prezesa/prezeski do budowania relacji z tymi dwoma grupami interesariuszy organizacji. W sytuacji gdy organizacja społeczna prowadzi jeszcze

17 Patrz omówienie wyników badań w: Reichel 2015; 2011b; 2010a; Reichel, Rudnicka 2009a; 2009b.

działalność gospodarczą, procesy zarządzania obejmują zarówno typowe działania, metody, umiejętności i zdolności potrzebne do prowadzenia biznesu, jak i te, które przydatne są przy prowadzeniu organizacji non-profit.

1.4. Zarządzanie w sektorze organizacji pozarządowych

Jednym z głównych elementów struktury organizacyjnej jest wyodrębniony element zarządzający nią. W sensie rzeczowym podsystem ten nazywamy jest w zależności od przyjętej terminologii: zarządzaniem, organem zarządzającym czy zarządem. W sensie czynnościowym zarządzanie zaś to proces, który zachodzi między organizacją (obiektom zarządzanym) a organem zarządzającym. Proces ten wymaga posługiwania się informacją i podejmowania na jej podstawie decyzji. Natomiast podproces procesu zarządzania nieodnoszący się do całej organizacji, a jedynie do zasobów ludzkich, nazywa się kierowaniem (Brzeziński 2013, s. 30). W podobnym jak zarządzanie kontekście używane są jeszcze takie terminy jak: „administrowanie”, „rządzenie” czy „dowodzenie” określonym podmiotem lub jego częścią (np. Michalski 2013, s. 13).

Warto podkreślić, że istnienie podobieństw między organizacjami sektora publicznego i społecznego nie znaczy, iż organizacje tego ostatniego powinny być podmiotami zarządzania publicznego (Limański, Drabik 2007, s. 170), gdyż zarządzanie publiczne oznacza najczęściej wprost „zestaw działań zarządczych odnoszących się do publicznych struktur władz wykonawczych i procesów realizowanych przez te władze, zarządzanie organizacjami publicznymi lub systemem organizacji publicznych” (Szumowski 2014, s. 87). W związku z powyższym przy przedstawieniu specyfiki zarządzania organizacjami pozarządowymi znajdują się odniesienia głównie do dorobku nauk o zarządzaniu w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami. Organizacje pozarządowe doświadczają bowiem również procesów konkurencji, a z powodu misyjnego charakteru bywają wręcz wzorcem myślenia strategicznego. Coraz częściej też adaptują rozwiązania ze świata biznesu – nie oznacza to jednak prostego przeniesienia rozwiązań z jednego typu organizacji na inny (np. Kafel 2014, s. 73 i 87). E. Bogacz-Wojtanowska stwierdza wręcz, że jest to trudne i wcale nie gwarantuje sukcesu (Bogacz-Wojtanowska, 2009, s. 81). W tym kontekście ważne są właśnie zagadnienia dotyczące zarządzania strategicznego, charyzmatycznego przywództwa czy marketingu (Limański, Drabik 2007, s. 170–171). Należy też, za P.F. Druckerem, powtórzyć, że „zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji” (Drucker 2000, s. 9), wymaga więc najczęściej indywidualnej analizy danej organizacji.

Bardzo często na zarządzanie patrzy się przez pryzmat funkcji, jakie sprawuje ono w organizacji (w podręcznikach do zarządzania dominuje tzw. ujęcie funkcjonalne). Choć analiza czynności wykonywanych przez menedżerów (zwłaszcza wyższych szczebli) na ich stanowiskach wydaje się mieć mało wspólnego z sekwencją funkcji (np. Steinmann, Schreyoegg, 1998, s. 23 i nast.), to jednak ujęcie funkcjonalne oferuje bardzo płodną syntezę teoretyczną i ramy dla opisu poszczególnych elementów procesu zarządzania. W historii teorii zarządzania było wiele takich syntez i wymieniały one różną liczbę funkcji zarządzania. Od pewnego czasu dominuje ujęcie bazujące na połączeniu wielu różnych aspektów procesu zarządzania w cztery funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (to jest kierowanie ludźmi) i kontrolowanie (np. Griffin 2010, s. 36–39). Równocześnie funkcjonuje, zwłaszcza w praktyce – w związku z systemami zarządzania jakością i certyfikowanymi systemami zarządzania – ujęcie czynnościowe, pokrewne do ujęcia funkcjonalnego. Według niego zarządzanie jest sekwencją czynności ilustrowanych tzw. cyklem Deminga: *plan-do-check-act* (PDCA), czyli planuj-wykonaj-sprawdź-koryguj (np. Łuczak, Matuszak-Flejszman, 2007, s. 20 i nast.; Galata, 2007, s. 51).

Zarządzanie i towarzyszące mu umiejętności to z jednej strony kwestia wrodzonych predyspozycji, dających się jednak także wyuczyć. Umożliwia ono jednostkom i grupom osiągnięcie założonych celów i w tym sensie pełni również funkcję społeczną, pozwala podejmować wspólne przedsięwzięcia i stwarza możliwości ich realizacji. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski zauważają, że zarządzanie to swego rodzaju „wędrówka przez chaos”, konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zasobów materialnych oraz niematerialnych (Koźmiński, Piotrowski 2010, s. 56). Polega na kreowaniu takich warunków, które umożliwią realizację celów organizacji, w tym zachowanie jej spójności i trwałości (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 16).

Jak zauważył P. Drucker w jednym ze swoich artykułów:

[...] organizacje pożytku publicznego (*nonprofit organizations*) stają się w USA liderami w dziedzinie zarządzania. W dwóch sferach – strategii i skutecznego nadzoru – realizują w praktyce to, o czym większość amerykańskich firm tylko dyskutuje, a w najistotniejszej sferze – motywowania i pobudzania wydajności pracowników wykorzystujących wiedzę (*knowledge workers*) – są prawdziwymi pionierami: wypracowują taktyki i praktyczne rozwiązania, których firmy dopiero będą się uczyć (Drucker 2006, s. 61).

Obecnie zwraca się uwagę na fakt, że organizacje non-profit wdrażają „coraz nowocześniejsze metody menedżerskie i przywódcze” (Trzciński 2016, s. 7). Z tej bardzo syntetycznej wypowiedzi P.F. Druckera wynika, że mocnymi stronami

NGO – jeśli chodzi o sferę zarządzania – są: strategia, skuteczny nadzór, sprawne demokratyczne procesy podejmowania decyzji, motywowanie oraz przywództwo. Wszystkie te kwestie odgrywają olbrzymią rolę w przypadku sukcesji stanowisk kierowniczych w tych organizacjach. Kluczowe problemy organizacji pozarządowych to właśnie zarządzanie strategiczne, zarządzanie personelem, w tym wolontariuszami, zarządzanie wzrostem organizacji i zmianą, a zewnętrzne to m.in. współdziałanie z pozostałymi sektorami oraz konkurencja z innymi organizacjami.

E. Bogacz-Wojtanowska (2006, s. 97) zwraca uwagę na znaczenie specyfiki organizacji pozarządowych. W tym sensie kluczowe jest pytanie o to, czy ta specyfika rzeczywiście uzasadnia konstruowanie i stosowanie odmiennych modeli i technik zarządzania niż w sektorze biznesowym i publicznym. Uwarunkowania sektora biznesowego decydują o konieczności rozumienia funkcjonowania rynku i wrażliwości na jego sygnały, w tym na potrzeby klientów. Kwestie własności wyczułają zaś na potrzeby akcjonariuszy. W tym świecie istnieje stosunkowo czytelny związek między stronami transakcji.

Nieco bardziej złożone relacje występują w sektorze publicznym między władzą a wyborcami, choć i w tej relacji, jak można umownie założyć, istnieje pewien zakres bezpośredniej wymiany informacji: ludzie głosują na podobający się im sposób świadczenia usług publicznych (choć sygnał zwrotny ma miejsce z częstotliwością wyborów i rzadko bywa natychmiastowy). Istotą sukcesu w sektorze publicznym jest też dobre rozpoznanie kontekstu politycznego – w otoczeniu jest wielu aktorów, którzy nie poddają się bezpośredniemu sterowaniu. Piętno na sposobie zarządzania w tym sektorze wywierają również wartości związane ze służbą publiczną.

W sektorze organizacji pozarządowych jedna ze stron transakcji zostaje podzielona na płacącego (np. przekazującego środki donatora) oraz na wykonującego usługę (organizację), a druga strona transakcji to otrzymujący świadczenie (np. beneficjent udzielonej pomocy). W ten sposób z jednej robią się dwie transakcje, w których nie zawsze istnieje dobre rozpoznanie potrzeb obydwu stron. Zdarza się, że organizacje działają w środowisku klientów, o których nic lub niemal nic nie wiedzą (mało tego – bywa, że same nie myślą o informacji zwrotnej dla darczyńców lub badaniu potrzeb beneficjentów). W związku z tym organizacje pozarządowe muszą jakoś radzić sobie ze zdobywaniem informacji o zapotrzebowaniu na ich usługi oraz ze zrozumieniem oczekiwań donatorów i samych beneficjentów. W tej sytuacji problemem jest też m.in. jakość świadczonych usług.

Wobec powyższego istnieje potrzeba precyzyjnego definiowania i mierzenia celów. Organizacje pozarządowe działają w sferze rozwiązywania problemów społecznych, a te (w tym ich możliwe rozwiązania) nie zawsze łatwo dookreślić – stąd pewnie biorą się czasem intuicyjne i dość ogólne sformułowania dotyczące realizacji dobra wspólnego czy lepszego społeczeństwa spotykane w misjach organizacji. Brak precyzji w ustalaniu celów wywołuje także potencjalne konsekwencje dla

mierzenia i oceny wyników działalności konkretnego podmiotu. Wynik finansowy nie jest bowiem źródłem generowania priorytetów dla organizacji.

Konieczność priorytetyzowania i uzgadniania kierunków działań jest z kolei ważna dla spójności organizacji. Dla sprawnego funkcjonowania i łagodzenia potencjalnych konfliktów wymaga się istnienia procesów uzgadniania i koordynacji. Zapewne problemy ze spójnością częściej występują w większych organizacjach, z większą liczbą uczestników oraz relacji z otoczeniem.

Niski poziom profesjonalizacji zarządzania spowodowany bywa wolontarystyczną naturą organizacji pozarządowych i też kładzie się cieniem na osiąganiu celów założonych przez omawiane organizacje. Wolontariusze nie zawsze są profesjonalistami w zarządzaniu, a bywa też, że poświęcają organizacji swój dodatkowy czas, wolny od innych aktywności życia codziennego i pracy.

E. Bogacz-Wojtanowska (2006, s. 97) wymienia cztery koncepcje zarządzania organizacjami pozarządowymi: holistyczną, normatywną, strategiczno-rozwojową i operacyjną (patrz też: Trzciński, 2016, s. 32; Kafel, 2014, s. 89). W koncepcji holistycznej punkt ciężkości stanowią relacje organizacji z jej otoczeniem, czyli poniekąd wkomponowywanie się organizacji w większą całość, jaką jest społeczeństwo. Podejście normatywne dotyczy zarówno rozwoju wartości, jak i formalnych (ekonomicznych) aspektów zarządzania organizacją. Koncepcja strategiczno-rozwojowa kładzie nacisk na zmienność otoczenia i organizacji, patrzy na organizację jak na ewoluujący system napotykaający na dylematy, uczący się rozwiązywać problemy i wykorzystywać szanse. Podejście operacyjne koncentruje się na codziennych aspektach zarządzania organizacją, czyli głównie na administrowaniu bieżącymi działaniami i księgowości.

O specyfice zarządzania w organizacjach pozarządowych decydują ich cechy. Do cech tego typu organizacji zalicza się na przykład:

[...] innowacyjność, kreatywność, elastyczność w działaniu, zaangażowanie i skłonność do poświęceń u osób pracujących w tych organizacjach, dobre rozpoznanie potrzeb i problemów społecznych (szczególnie kwestii trudnych i drażliwych społecznie), umiejętność rozwiązywania tego typu spraw (między innymi dzięki bliskiemu kontaktowi i zaufaniu ludzi dotkniętych danym problemem, np. bezdomnych, chorych, zmarginalizowanych itp.), stosunkowo niskie koszty funkcjonowania (udział wolontariuszy oraz działanie nie dla zysku – koncentracja na problemie, a nie na zysku) (Gliński 2006, s. 40).

Oczywiście jest to w pewnym zakresie charakterystyka idealna, zapewne w wielu przypadkach życzeniowa, ale też niepozbawiona podstaw.

Spośród cech wymienionych w definicji organizacji pozarządowych przez P. Glińskiego komentarza wymaga niezależność. Należy na nią patrzeć z perspektywy

związków tych organizacji z podmiotami, które je utworzyły lub które je wspierają, w szczególności finansowo. Istnieją przecież fundacje korporacyjne, tworzone przez podmioty biznesowe, fundacje skarbu państwa, stowarzyszenia samorządów itp. Trudno wymagać, aby te podmioty były całkowicie nieskrępowane w swoich wyborach (ciekawą ilustracją może być tutaj opisywana zależność organizacji w studium przypadku na temat przekazania władzy w stowarzyszeniu A w rozdziale trzecim).

Z kolei A. Szmyt-Boguniewicz i M. Romanowski wymieniają następujące cechy organizacji pozarządowych (Szmyt-Boguniewicz, Romanowski, 2012, s. 4–5; Schmidt, 2012, s. 29 i nast.):

- 1) nadrzędność celów członków organizacji lub celów społecznych nad zyskiem,
- 2) otwarte i dobrowolne członkostwo,
- 3) autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz publicznych,
- 4) realizacja zasad społecznych i wartości,
- 5) demokratyczna kontrola, przejrzystość, rozpowszechnienie informacji o organizacji i jej działaniach,
- 6) odpowiedzialność za działania, ponoszone koszty i osiągnięte rezultaty, dbałość o jakość i efektywność finansową działań.

Wydaje się, że zaproponowane przez wyżej wymienionych autorów podejście ma charakter bardziej opisowy niż klasyfikacyjny, gdyż poszczególne punkty na-chodzą na siebie znaczeniowo i trudno je traktować oddzielnie – nie umniejsza to jednak poznawczych walorów tego podejścia.

Ci sami autorzy wskazują, że na specyfikę pracy w tych organizacjach składają się następujące elementy (Szmyt-Boguniewicz, Romanowski, 2012, s. 5–6):

- 1) zwykle wymaga ona dużej wrażliwości społecznej i aktywnej postawy obywatelskiej;
- 2) osoby podejmujące pracę w organizacji pozarządowej powinny utożsamiać się lub przynajmniej akceptować jej misję;
- 3) praca w NGO jest bardzo różnorodna – wymaga wielu kompetencji, dużej elastyczności, umiejętności uczenia się, otwarcia na nowości, szybkiego reagowania;
- 4) praca w NGO oparta jest w przeważającej mierze na kapitale społecznym i ludzkim, niż na finansowym,
- 5) praca w organizacjach zawdzięcza swoją efektywność prostym strukturom organizacyjnym i decyzyjnym, zredukowaniu formalności do niezbędnego minimum, odbiurokratyzowaniu, skupianiu się przede wszystkim na dobrych rezultatach, a nie na procedurach;
- 6) różnorodność form działania, elastyczność, zmienność i zadaniowy charakter pracy w NGO wpływa z kolei na niestabilność zatrudnienia.

Badania z różnych lat prowadzone przez GUS, przytaczane w niniejszej pracy kilkakrotnie, oraz m.in. przez Stowarzyszenie Klon/Jawor pokazują dość złożony i zróżnicowany obraz organizacji pozarządowych, w tym także w obszarze zatrudnienia (np. Przewłocka, Adamiak, Herbst, 2013).

Jedną z wymienianych cech organizacji pozarządowych jest nadrzędność celów organizacji nad zyskiem. Ten „nieekonomiczny” charakter bywa podkreślany nazwą „organizacje non-profit”. Skupiają się one na działaniach na rzecz dobra wspólnego i nie są nastawione na zysk. Nie musi to oznaczać, że działalność organizacji nie przynosi zysku. Ten, najczęściej dzięki wyodrębnionemu zakresowi działalności, może pojawiać się jako dochody z prowadzonej działalności gospodarczej. Organizację mogą też generować przychody z tzw. odpłatnej działalności pożytku publicznego. Taka sytuacja daje organizacji komfort samodzielności w decydowaniu o własnych kierunkach działania w kwestii wyboru i osiągania społecznych celów organizacji (np. gwarantuje niezależność od woli grantodawcy). Zysk sam w sobie nie może być celem działalności – jeśli się pojawia, to w całości powinien być przeznaczony na realizację celów statutowych organizacji.

Z powyższego opisu wynika, że zarządzanie taką organizacją, która prowadzi działalność gospodarczą i działalność społeczną, będzie najprawdopodobniej bardziej złożone niż zarządzanie tradycyjnym biznesem. W jednych ramach działa bowiem zarówno przedsiębiorstwo, które tworzy wartości na potrzeby działalności społecznej, jak i sama organizacja społeczna, która dzięki temu realizuje swoją misję.

Kolejna ważna cecha organizacji działających w sektorze społecznym to ich misyjność. Z jednej strony czyni je to organizmami o charakterze strategicznym, a z drugiej dostarcza spoiwa dla społeczności organizacji. Członkowie, pracownicy i wolontariusze zwykle akceptują misję organizacji – to ona ich spaja. Z niej wynika też najczęściej kultura organizacji i charakterystyczne dla niej wartości. Oznacza to, że uczestnicy działań takich organizacji najczęściej rekrutują się spośród osób aktywnych, wrażliwych na potrzeby innych, zwłaszcza zagrożonych różnego rodzaju czynnikami marginalizującymi i rozumiejących (lub czujących) znaczenie integracji społecznej.

Bardzo często pracę w tym sektorze wykonuje się wolontarystycznie, niejako albo dosłownie „po godzinach pracy” i bez gratyfikacji finansowej (np. Atroszko, Atroszko, 2014, s. 36). Nawet przy wystarczających środkach na wynagradzanie tej aktywności i tak najczęściej zależność organizacji od darczyńców czy grantów wywołuje brak stabilności zatrudnienia. W przypadku pracy społecznika łatwo też o tzw. wypalenie zawodowe. Określony poziom wrażliwości, który zdecydował o zaangażowaniu społecznym, jest stale „testowany” w kontakcie z trudnymi sytuacjami beneficjentów, nierozwiązywalnością ich problemów, oporami administracji i biurokracji itp., co łącznie może oznaczać, że społecznicy działają w nieustannym stresie.

Koncentracja na społecznym celu organizacji powoduje często, że ludzie, którzy dali się porwać liderowi lub dzielącymi misję organizacji, mniejszą wagę przykładają do formalizacji i biurokratyzacji działań. Jest tu więcej spontaniczności niż sztywnych procedur. To dodatkowo, oprócz pracy społecznej i braku niektórych obciążeń finansowych (np. zwolnienia podatkowe), decyduje o niskim koszcie osiągnięcia celów społecznych. Zlecanie zadań publicznych tym organizacjom wydaje się z tego względu racjonalne, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę, że zwykle nie cierpi na tym jakość świadczeń dla beneficjentów. Ma na to wpływ zarówno zaangażowanie społeczników z tych organizacji, jak i wolontariuszy, którzy często są osobami bliskimi dla beneficjentów i doskonale znają ich potrzeby (Szmyt-Boguniewicz, Romanowski, 2012, s. 4–5). Spontanicznie, a także przy współpracy administracji publicznej, tworzone są standardy działania i świadczenia usług przez takie organizacje¹⁸. Książka A. Olejniczak i R. Barańskiego (2013) stanowi interesującą propozycję standaryzacji wielu obszarów funkcjonowania organizacji pozarządowych.

Ważną cechą organizacji pozarządowych jest ich demokratyczny charakter – są one nazywane obywatelskimi czy społecznymi nie tylko dlatego, że działają na rzecz obywateli, realizując cele społeczne, ale także dlatego, że same mają charakter społeczny. Oznacza to istnienie demokratycznych procedur działania, w tym w zakresie procesu podejmowania decyzji, wyborów władz itp., oraz oznacza demokratyczną kontrolę i przejrzystość działania i upowszechniania informacji o działalności organizacji. W większości dotyczy to głównie stowarzyszeń, ze względu na ich społeczny charakter – to walne zgromadzenie członków jest głównym ciałem decyzyjnym organizacji. W fundacjach mogą nie istnieć procedury demokratyczne – społeczny cel działania, a także społeczna kontrola nad nimi i imperatyw przejrzystości nadają im znamiona organizacji o charakterze społecznym¹⁹.

Działalność organizacji pozarządowych nie jest – co oczywiste – pozbawiona problemów. J. Herbst i J. Przewłocka (2011, s. 147) na podstawie danych o sektorze formułują listę problemów, na której znajdują się m.in.:

- 1) trudności w pozyskaniu funduszy,
- 2) trudności w pozyskaniu sprzętu,
- 3) rozbudowana biurokracja administracji publicznej,
- 4) skomplikowane formalności związane z pozyskiwaniem środków od grantodawców, sponsorów czy funduszy Unii Europejskiej,
- 5) niedoskonałość przepisów regulujących działania organizacji.

18 Autor wypowiadał się także w tej kwestii, patrz: Reichel 2008.

19 Choć w orzecznictwie spotykamy się z zastrzeżeniem dotyczącym tego, że fundacja jest organizacją społeczną (patrz np. Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 394).

Sfera zarządzania zasobami ludzkimi też nie jest wolna od problemów. E. Bogacz-Wojtanowska sugeruje, że główne z nich to (Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 198):

- 1) problem z pozyskaniem wolontariuszy i brak w otoczeniu osób gotowych do bezinteresownego zaangażowania,
- 2) brak strategii kierowania wolontariuszami,
- 3) wpływ atrakcyjności misji i celów na pozyskanie i aktywność potencjalnych wolontariuszy, a także na pozostałych pracowników,
- 4) napięcia między uczestnikami organizacji: wolontariuszami, członkami i pracownikami organizacji,
- 5) problem z odpowiednimi kompetencjami osób zaangażowanych,
- 6) „brak zasobów finansowych koniecznych do zatrudnienia pracowników z oczekiwanymi kompetencjami i kwalifikacjami”.

Ciekawym problemem w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych oraz ewentualnego wiązania swojej kariery z pracą w nich jest różnorodność i złożoność zadań. Z doświadczeń autora wynika, że praca ta wymaga bardzo często bycia „każdym” w organizacji: od sprzątacza, przez wykonawcę zadań i sporządzającego dokumentację, aż po zarządzającego (prezesa) (np. Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 116). Autor pracy w pewnym okresie swojej aktywności społecznej w jednej z organizacji był równocześnie przewodniczącym rady fundacji, koordynatorem projektu, realizatorem szkoleń i warsztatów, księgowym, a ponadto wykonywał wiele czynności „życia codziennego” organizacji, w tym porządkowych. Spotyka to zapewne bardzo dużą grupę osób zaangażowanych w pracę tego typu. Nie dla wszystkich taka sytuacja może wydawać się atrakcyjna, zwłaszcza gdy dotyczy długiego okresu. Wymaga to wielu kompetencji i elastyczności oraz otwartości na różnorodne konieczności, jakie niesie ze sobą funkcjonowanie w tym sektorze, nie wspominając o konieczności uczenia się. To zarówno inspirujące wyzwanie, jak i – w oczach wielu osób – wada. Dodatkowo zniechęcające może być to, że w wielu organizacjach istnieje problem z umiejętnością wykorzystania pełnego potencjału swoich pracowników i wolontariuszy, stąd zapewne ich spora rotacja. Zmienność i zadaniowy charakter pracy w organizacjach pozarządowych oraz zależność finansowania miejsc pracy od grantów na kolejne projekty wpływają na niestabilność zatrudnienia (Szmyt-Boguniewicz, Romanowski, 2012, s. 6). Do tego można jeszcze dodać wspomniany już problem wypalenia zawodowego społeczników, który dotyka w pierwszym rzędzie liderów organizacji. Jednym z zasadniczych problemów w organizacjach pozarządowych, jak zresztą także w organizacjach innych typów, jest planowanie zasobów ludzkich (np. Bogacz-Wojtanowska, Rymśka, 2009, s. 286 i nast.), ze szczególnym uwzględnieniem sukcesji stanowisk kierowniczych, której zostaną poświęcone kolejne rozdziały niniejszej pracy.

2. Sukcesja stanowisk kierowniczych – przekazywanie władzy w organizacjach pozarządowych

2.1. Sukcesja. Uwagi ogólne i definicje

Przedmiotem tej części pracy jest próba opisanie specyfiki procesów sukcesji na stanowiskach kierowniczych w organizacjach pozarządowych. Rozdział rozpoczyna się od dokonania przeglądu literatury na temat sukcesji – zarówno w sektorze organizacji pozarządowych, jak i w innych sektorach.

Literatura dotycząca sukcesji w samych tylko organizacjach pozarządowych jest bardzo uboga (np. Allison 2002, s. 342) i niemal każdy rzeczowy artykuł wzbogaca dorobek naukowy w tej dziedzinie. Oczywiście literatura dotycząca szeroko rozumianego problemu sukcesji jest dość bogata – dotyczy to zwłaszcza opracowań na temat sukcesji w organizacjach biznesowych (głównie dużych amerykańskich przedsiębiorstwach). Jednak doświadczenia i systemy planowania sukcesji z dużych korporacji nie powinny być ślepo naśladowane przez inne organizacje, nawet równie duże, lecz inaczej ustrukturyzowane (np. Herriot 1992, s. 114). Istnieje także dorobek literatury w zakresie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Stosunkowo najłatwiej odnieść go do przedmiotu zainteresowania niniejszej pracy, firmy rodzinne, podobnie jak organizacje pozarządowe, muszą bowiem balansować między efektywnością ekonomiczną własnych działań i własną misją, szukając równowagi między wymiarem rodzinnym i biznesowym – między „sercem” a „kieszenią” (McKee, Driscoll 2008, s. 352). Rozważania dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych zawarto w osobnym podrozdziale. Istnieją również opracowania dotyczące sukcesji w organizacjach sportowych, głównie ze względu na klarowną informację o wynikach takich organizacji i możliwość podjęcia próby powiązania aktu sukcesji z wynikami organizacji (zmiana trenera i jej wpływ np. na wyniki prowadzonej przez niego drużyny).

Sukcesja na najwyższym szczeblu kierowniczym jest zjawiskiem szczególnym w życiu organizacji. I. Kesner i T.C. Sebor (1994, s. 329 i nast.) wymieniają cztery czynniki decydujące o tej wyjątkowości: szczególną rolę dyrektora wykonawczego (ang. CEO) w organizacji, relatywnie rzadkie występowanie sukcesji, istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji i rolę rady nadzorczej w podejmowaniu decyzji związanych z sukcesją (Mckee, Driscoll 2008, s. 342). O. Grusky stwierdza, że sukcesja jest ważna z trzech powodów: wiąże się z zachowaniem stabilności w organizacji, jest zjawiskiem uniwersalnym w świecie organizacji oraz każda organizacja musi zarządzać jej przebiegiem w sposób skuteczny (za: Rowe i in., 2005, s. 199). Uniwersalność procesu sukcesji i jej konsekwencje powodują, że należy ten proces badać. Kluczowe jest zrozumienie dynamiki zjawiska, udokumentowanie różnorodnych procesów sukcesji, zbadanie, jakie siły i czynniki do niej prowadzą i jakie konsekwencje wywołują (Friedman, Olk 1995, s. 160).

Mimo iż sukcesję zwykło się kojarzyć ze zwolnieniem czy niespodziewanym odejściem głównego dyrektora, czyli ze zjawiskiem nagłym i zaburzającym życie organizacji, to jednak – jak zwracają uwagę S.D. Friedman i P. Olk (1995, s. 141) – większość sukcesji zachodzi w sposób rutynowy. Zarządzający odchodzą z organizacji również w sposób zapowiedziany (np. emerytura czy zmiana planów zawodowych). Takie wydarzenia są zwykle znane z pewnym wyprzedzeniem i pozwalają na spokojne zaplanowanie procesu zmiany. Zwykle też sukcesja dotyczy jednego stanowiska i bardzo rzadko zdarzają się sytuacje masowych odejść osób ze stanowisk kierowniczych (np. takich jak przedstawione przez L. Neville’a i E.J. Murray w studium przypadku organizacji Santropol Roulant z Montrealu – Neville, Murray, 2008, s. 107–121).

W sensie historycznym sukcesja (łac. *successio* – ‘następstwo’) oznacza:

[...] następstwo prawne, wstąpienie w ogół uprawnień, dziedziczenie, schedę, spadek. Termin ten oznacza również dziedziczenie tronu [...] – w tym znaczeniu było przez wieki używane najczęściej (Adamska 2014, s. 11).

Pojęcie sukcesji bywa definiowane w sposób bardzo prosty – jako zwykłe zastąpienie na określonym stanowisku jednej osoby przez inną (np. Fischer, Comini, 2008, s. 5). Jednak w kontekście całej organizacji sukcesja ma o wiele szersze znaczenie, a sam proces sukcesji jest kluczowy dla zachowania trwałości organizacji. W tym duchu sukcesja to:

[...] zapewnianie trwałości przedsiębiorstwa poprzez obsadzanie wszystkich jego jednostek organizacyjnych jak najwydajniejszymi pracownikami, dzięki czemu każdy poziom zarządzania obfitować będzie w zasoby ludzkie, stanowiące podstawę

rozwoju firmy zarówno obecnie, jak i w przyszłości (Santora, Sarros, Bauer, 2008, s. 5 – tłumaczenie tej definicji: dr M. Turała).

Podobne podejście mają również R.M. Fischer i G.M. Domini, a także W. Rothwell, określający proces sukcesji jako:

[...] systematyczny wysiłek organizacji w celu zapewnienia ciągłości organizacji, utrzymania i rozwoju nowych kompetencji, zapewnienia rozwoju organizacyjnego opartego na strategicznym spojrzeniu w przyszłość (Fischer, Comini 2008, s. 6; Rothwell, 2010, s. 6).

W tym sensie sukcesja i ciągłość (rozumiana zarówno jako *continuity*, jak i *sustainability*) wydają się niemal synonimami.

Myślenie w kategoriach ciągłości rozumianej jako *continuity* koncentruje się na „procesach, sieciach, rojach [ang. *flocks*], procedurach i relacjach”, które są „kluczowe dla przetrwania organizacji i jej powodzenia” (Meyer-Emerick, Momen, 2003, s. 67). Dotyczy ono zatem kwestii i sytuacji kryzysowych, utożsamianych najczęściej z katastrofami naturalnymi i innymi niespodziewanymi wydarzeniami o charakterze losowym. Zmiana na stanowisku prezesa też może być takim zaskakującym wydarzeniem, zwłaszcza dla nieprzygotowanej do tego organizacji. T. Trzcński dodaje, że w odniesieniu do organizacji non-profit: „Jest to szczególnie trudne, jeśli CEO to osoba charyzmatyczna i dodatkowo jest to jeden z założycieli organizacji” (Trzcński 2016, s. 135). Kwestia zachowania ciągłości istnienia organizacji staje się kluczowa, a „analiza podatności [ang. *vulnerability*] jest po prostu dobrą praktyką zarządzania” (Meyer-Emerick, Momen, 2003, s. 71).

Ciągłość rozumiana jako *sustainability* ma trochę inny wymiar, który można by określić mianem trwałości. Dotyczy takiego sposobu prowadzenia bieżących działań, aby nie zaprzepaszczały one szans na prowadzenie działań w przyszłości (np. przez naruszenie integralności organizacji czy jej dobrego imienia). W wymiarze mniej organizacyjnym, a bardziej globalnym *sustainability* odnosi się do działań równoważących kwestie gospodarcze, społeczne i środowiskowe i w domyśle dotyczy trwałości społeczeństwa jako całości, a nie jedynie organizacji. Jednak w praktyce termin ten odnoszony bywa zarówno do poziomu makro-, jak i mikroekonomicznego.

2.2. Literatura przedmiotu dotycząca sukcesji

Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach biznesowych, zwłaszcza w dużych korporacjach, znajduje najczęściej odbicie w procedurach związanych z wyborem nowych kierowników różnych szczebli, ze ścieżkami awansu i przygotowywaniem, często długotrwałym, odpowiednich kandydatów na najważniejsze stanowiska w firmie¹. W organizacjach, w których często zwraca się uwagę nawet na najdrobniejsze niuanse doskonalące procesy zarządzania, nie sposób byłoby przeoczyć faktu, że posiadanie odpowiednich ludzi na najważniejszych stanowiskach może decydować o powodzeniu działania całości. Natomiast problem sukcesji kierowniczych stanowisk w organizacjach pozarządowych nie jest częstym obiektem zainteresowania zarówno naukowców, jak i praktyków. R.M. Fischer i G.M. Comini (2008, s. 2–4) piszą wręcz, że temat sukcesji i zarządzania jej procesem jest tematem zapomnianym – co najwyżej towarzyszy mu proste oczekiwanie, że „klon” założyciela pojawi się spontanicznie, a cały proces zastąpienia jednego człowieka drugim będzie przebiegał bezboleśnie. Faktycznie jednak istnieje pewna liczba publikacji, które mierzą się z tym zagadnieniem.

W interesującym przeglądzie literatury i badań, dokonany przez zespół J.C. Santora, J.C. Sarros i J. Bauer (2008), obejmującym okres od 1965 do 2008 roku, znajduje się szereg uwag dotyczących sukcesji stanowisk menedżerskich w organizacjach non-profit. Chociaż przytoczony materiał koncentruje się niemal wyłącznie na średniej wielkości organizacjach pomocy społecznej (ang. *human service organisations*), uwagi w nim zawarte mogą być z pewną dozą prawdopodobieństwa odniesione także do innych „branż” sektora organizacji pozarządowych (choć oczywiście zakres tego odniesienia powinien być dopiero potwierdzony danymi empirycznymi).

Autorzy omawianego przeglądu literatury dostrzegają potrzebę planowania sukcesji stanowiska prezesa (ang. *executive succession*), opierając się na wynikach badań sektora społecznego, wskazujących na bardzo wysoki odsetek osób zarządzających, które zamierzają w najbliższych kilku latach odejść z organizacji (np. z powodu emerytury) (Santora, Sarros, Bauer, 2008, s. 5 i nast.). Nie jest jednak jasne, czy taka sytuacja nie jest permanentnym stanem dla sektora organizacji pozarządowych lub czy nie ogranicza się wyłącznie do trzeciego sektora w krajach, w których jego rozwój jest w fazie bardzo dojrzałej (od dawna działające organizacje z trwałą koncepcją działania na dalsze lata). Interesujące byłoby przyrzeć się, czy taka potrzeba występuje również w sektorze organizacji pozarządowych w Polsce lub innych krajach postkomunistycznych, który znajduje się jeszcze we wcześniejszej

1 Niektóre z poniższych uwag prezentowane były wcześniej w artykule Reichel 2009.

fazie rozwoju. Opisywany przegląd badań pokazał, że generalnie w większości organizacji tego sektora nie ma zwyczaju planowania sukcesji.

Inne pytanie, które rodzi się w związku uwagami z poprzedniego akapitu, dotyczy tego, czy przypadkiem opisana wyżej sytuacja nie jest permanentnym stanem dla sektora organizacji pozarządowych z innego powodu. Mianowicie sektor pozarządowy zwykle funkcjonuje w ramach regulacji prawnych (a przynajmniej tak jest w Polsce), które „sugerują” kadencyjność władz i demokratyczny charakter organizacji, a zatem kwestia sukcesji może być w takich organizacjach problemem cyklicznym. Zostanie to w niniejszej pracy (w rozdziale czwartym) zbadane przez przegląd statutów polskich organizacji pozarządowych, mający na celu sprawdzenie istniejących w tym zakresie rozwiązań.

Oczywiście powodów zainteresowania sukcesją i zarządzaniem jej procesem w organizacjach pozarządowych jest znacznie więcej. M. Hudson, pisząc o kompetencjach rady w organizacji pozarządowej, zauważa, że czasem sukcesja powinna być wymuszona. Wśród różnych czynników wymagających aktywnego przewidywania i reakcji wymienia on także następujące działanie: „w razie konieczności, jeśli wyniki są zbyt słabe, zmiana na stanowisku dyrektora” (Hudson 1997, s. 36).

W światowej literaturze istnieje wiele tematów dotyczących sukcesji. Do głównych zagadnień należą m.in.: proces selekcji sukcesora, czynniki poprzedzające sukcesję, dynamika procesu sukcesji wewnętrznej, cechy charakterystyczne sukcesorów czy wpływ sukcesji na wyniki organizacji (Mckee, Driscoll 2008, s. 342).

W literaturze poświęconej sukcesji w przedsiębiorstwach, szczególnie z ostatnich dekad XX wieku, dominuje próba uchwycenia różnicy między sytuacją, w której sukcesorem zostaje osoba z organizacji, a sytuacją, w której sukcesor pochodzi spoza niej. G. Boyne i J. Dahya wymieniają na przykład studia z 1972 (Helmich i Brown) i 1975 roku (Helmich), w których podkreślano, że z sukcesją zewnętrzną wiążą się najczęściej bardziej radykalne zmiany w organizacji (Boyne, Dahya 2002, s. 186 i 187).

Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte przyniosły próby zbadania związku między pochodzeniem sukcesora a wynikami organizacji – zarówno przed sukcesją, jak i po niej. Okazuje się, że wyniki badań w tym zakresie dały obraz bardzo złożony i często sprzeczny: raz pokazując, że to do firm o lepszych wynikach działalności sprowadza się sukcesorów z zewnątrz (Dalton i Kesner), innym razem, że dotyczy to firm o wynikach gorszych (Canella i Lubatkin). Podobnie było z wynikami osiąganymi po sukcesji: w jednych badaniach znajdowano związek z lepszymi wynikami w przypadku sukcesorów z zewnątrz (Reingam oraz Warner i in.), a w innych ten związek się nie potwierdzał (Beatty i Zając). Mimo tej złożoności obrazu, jak to już zostało zasygnalizowane, to właśnie

z sukcesorem zewnętrznym zaczęto utożsamiać bardziej radykalne zmiany w firmie (Wiersema)².

Podobny obraz i wnioski prezentuje artykuł *Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994*, w którym dokonano przeglądu literatury dotyczącej procesów sukcesji w przedsiębiorstwach z lat 1994–2004 (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 963–991). Autorzy zajęli się teorią, metodologią, wynikami badań empirycznych, ich ograniczeniami oraz przyszłymi kierunkami. Odnosząc się do poprzedniego, podobnego przeglądu literatury z 1994 roku (Kesner, Sebor 1994), ocenili oni, że przegląd ten pokazywał wczesne stadium rozwoju refleksji nad zagadnieniem sukcesji (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 963–966). Oznacza to, że były to wówczas raczej refleksje i badania nieukierunkowane, trochę chaotyczne, poszukujące. Lata siedemdziesiąte to okres rozwoju badań nad sukcesją, w którym szczególna uwaga zwrócona była na warunki poprzedzające sukcesję, przebieg procesów sukcesji, cechy charakteryzujące sukcesorów, zaangażowanie rad nadzorczych w procesy sukcesji i na etapy procesu sukcesji (Kesner, Sebor 1994). W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych miało miejsce doskonalenie metodologii, teorii i badań w omawianym obszarze (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 964). W tabeli 2.1 zebrano wymienione w artykule zagadnienia poruszane do roku 1994.

Tabela 2.1. Zagadnienia poruszane w literaturze dotyczącej sukcesji do roku 1994

Autorzy i rok publikacji	Zagadnienia poruszane w literaturze dotyczącej sukcesji
Grusky 1960	Znaczenie sukcesji: sukcesja prowadzi do braku stabilności, sukcesja jest nieuchronna dla organizacji
Carlson 1961	Sukcesja wewnętrzna została skojarzona ze stabilnością
Grusky 1964	Sukcesja wewnętrzna została skojarzona z polepszeniem wyników
Grusky 1963, 1964; Gamson, Scotch 1964	Tzw. trzy teorie sukcesji: zdrowy rozsądek, błędne koło i rytualne szukanie kozła ofiarnego
Grusky 1960, 1964	Wielkość organizacji jako zmienna wpływająca na sukcesję
Guest 1962; Kotin, Sharaf 1967	Dopasowanie lidera do organizacji jako zmienna wpływająca na sukcesję
Lieberson, O'Connor's 1972	Znaczenie sukcesji dla wyników organizacji oraz znaczenie przywództwa na tym tle
Wiersema 1992	Pochodzenie sukcesora: zewnątrzni są zwykle agentami zmian; zależność krótkookresowych reakcji giełdy jako miara wyników przedsiębiorstwa przy badaniu związków między sukcesją i wynikami; zewnętrzny sukcesor tzn. taki, który był poza firmą za czasów poprzednika
Lubatkin i in., 1989	Zewnętrzny sukcesor tzn. taki, który jest w firmie mniej niż 4 lata

2 Szczegóły bibliograficzne wymienionych badań Czytelnik znajdzie w pozycji: Boyne, Dahya 2002, s. 186 i 187.

Autorzy i rok publikacji	Zagadnienia poruszane w literaturze dotyczącej sukcesji
Cannella, Lubatkin 1993	Sukcesorzy z zewnątrz są powoływani jako agenci zmiany do przedsiębiorstw o słabych wynikach
Od Lubatkin i in., 1989; do np. Davidson, Worrell, Cheng 1990	W literaturze osiągnięto pewną zgodę co do wyników organizacji po sukcesji
Warner, Watts, Wruck 1988	Złe wyniki organizacji skojarzono z większą częstotliwością sukcesji
Kesner, Sebor 1994	Zauważono, że z niższą częstotliwością sukcesji związane są pewne zjawiska: wewnątrz firmy (np. władza CEO, zwłaszcza gdy jest równocześnie właścicielem, silna kultura organizacyjna) oraz poza firmą (np. mechanizmy rynkowe, takie jak oferty przejęcia, wykupienia i inne), co potwierdza, że istnieją czynniki wpływające na relacje między wynikami i wyborem sukcesorów
Miller 1993	Badania koncentrują się na zmianie, wynikach i przetrwaniu. Sukcesja wydaje się być czynnikiem zmian, jednak wpływ na wyniki nie jest jednoznaczny
Friedman, Singh 1989	Sukcesja inicjowana przez rady nadzorcze skutkuje pozytywnymi rezultatami
Lubatkin i in., 1989	Wyniki po sukcesji zależne od tego, czy wcześniejsze wyniki były dobre
Grusky 1963	Wyniki po sukcesji zależne od tego, czy wcześniejsze wyniki były złe
Hashemi 1983	Studia nad przebiegiem sukcesji w czasie, włącznie z procesem selekcji
Gabarro 1986	Fazy po sukcesji: „miesiąc miodowy”, konsolidacja władzy, wysiłki na rzecz zmian w celu minimalizacji zakłóceń
Friedman 1986	Wyższe wyniki skojarzono z firmami posiadającymi formalne procesy racjonalizacji i planowania sukcesji, znaczenie gładkiego przebiegu procesu zmian
Gupta, Govindarajan 1984	Dopasowanie nowego CEO do firmy skutkuje lepszymi wynikami; znaczenie rady nadzorczej, w tym jej zaangażowania w inicjowanie procesu sukcesji; wzajemne wpływy rady nadzorczej i CEO

Źródło: opracowanie własne na podstawie Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 963–966.

Z powodu tej fragmentaryczności opracowań w omawianym okresie nie wykrywalizowała się wspólna perspektywa teoretyczna, tym bardziej że prace na ten temat publikowali autorzy z różnych dziedzin: od socjologii, przez zarządzanie zasobami ludzkimi, aż po finanse. Do interpretacji badanych zjawisk próbowano wykorzystywać różne podejścia teoretyczne, takie jak na przykład ujęcie ekologiczne, teoria agencji, perspektywa cyklu życia czy inne. Badania polegały na studiowaniu danych archiwalnych i użyciu metod ilościowych. Brakowało wykorzystania metod jakościowych, a nawet – jak sugerowali I. Kesner i T.C. Sebor – eksperymentów, czy quasi-eksperymentów (Kelner, Sebor 1994, s. 366 oraz Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 965).

W studium literatury poświęconej sukcesji z lat 1994–2004 autorzy stwierdzają, iż wysiłki badaczy zaczynają się systematycznie ukierunkowywać i w istniejących pracach

można pokazać dwa główne kierunki poszukiwań: badanie warunków poprzedzających sukcesję oraz badanie konsekwencji sukcesji (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 966).

W dotychczasowych publikacjach badano na przykład możliwość przewidywania przypadków sukcesji (sukcesja jako zmienna zależna). Sprawdzano, w jaki sposób częstotliwość przypadków sukcesji jest zależna od warunków poprzedzających sukcesję lub nawet próbowano ocenić, jakie jest prawdopodobieństwo sukcesji. W innym podejściu próbowano powiązać warunki poprzedzające sukcesję z cechami sukcesora (m.in. cechy demograficzne, pochodzenie z/spoza organizacji lub nawet spoza przemysłu).

Zmienne niezależne, których wpływ na sukcesję próbowano badać, to m.in. (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 967–973):

- 1) warunki związane z radami nadzorczymi – z władzą, polityką i rolą członków rady w procesie sukcesji (np. liczebność rady, proporcja dyrektorów spoza firmy, proporcja dyrektorów z nadania odchodzącego CEO, czy był on również członkiem rady, podobieństwo cech demograficznych rady, obecnego CEO oraz sukcesora, wiek odchodzącego ze stanowiska);
- 2) wyniki firmy poprzedzające sukcesję – czyli dobre lub słabe kształtowanie się różnych wielkości ekonomicznych w czasie poprzedzającym sukcesję (np. ROA – *return on assets*), ich dynamika, wpływ na wybór sukcesora z lub spoza organizacji, na częstotliwość przypadków sukcesji;
- 3) cechy obecnego lidera i jego działania jako warunki poprzedzające sukcesję – na przykład długość czasu na stanowisku, jego umiejętności i efektywność, życiorys zawodowy, dotychczasowe doświadczenie przemysłowe, prestiż, zajmowanie podwójnego stanowiska w firmie, umiejętności transformacyjne;
- 4) cechy firmy jako warunki poprzedzające sukcesję (związane poniekąd z pozostałymi zmiennymi) – na przykład badania i rozwój, strategia firmy, wiek, rozmiar i struktura firmy, liczba kandydatów do sukcesji, którzy pochodzą z firmy, organizacja procesu sukcesji jako „wyścigu szczurów” (ang. *horse race*)³ lub jako przekazanie władzy;
- 5) cechy otoczenia firmy jako warunki poprzedzające sukcesję – na przykład poziom wyników finansowych w przemyśle, orientacja na import, struktura przemysłu, poziom zróżnicowania produktów w danym przemyśle, zgodność strategii firmy z tendencjami dominującymi w przemyśle;
- 6) zmienne związane z planowaniem sukcesji jako warunki poprzedzające sukcesję – na przykład istnienie lub brak formalnego procesu planowania sukce-

3 Wybrano tłumaczenie „wyścig szczurów”, chociaż należy podkreślić, iż w niniejszym kontekście nie ma zastosowania pejoratywne znaczenie tego terminu w języku polskim.

sji, cechy procesu planowania i przygotowania do sukcesji (np. osobiste relacje z sukcesorami w firmach rodzinnych), istnienie zewnętrznej formalnej procedury przygotowania sukcesora (np. seminaria rozwoju kierowniczego, dedykowany kurs uniwersytecki).

R.C. Giambatista, W.G. Rowe i S. Riaz twierdzą, iż zbyt często w literaturze – zwłaszcza w okresie do 1994 roku – jako miarę wyników sukcesji używało się krótkookresowych reakcji rynku na informacje o zmianie na stanowisku CEO. Według nich z badań nie płynie wniosek, jaka jest optymalna luka czasu potrzebna na stwierdzenie takich wyników. Na pewno przez analogię do zmiany trenerów drużyn sportowych tych wyników nie należy oczekiwać natychmiast (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 966 i 974). Inny zespół badaczy także argumentuje za koniecznością wydłużenia perspektywy czasowej przy ocenie wyników sukcesji – pozytywne rezultaty sukcesji mogą pojawić się dopiero po odpowiednim okresie (Rowe i in., 2005, s. 197–219).

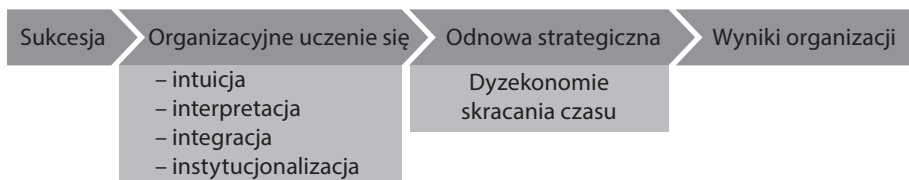
U podstaw badań dotyczących wpływu sukcesji na wyniki organizacji leży przeświadczenie, że to, kto nią kieruje, rzeczywiście ma znaczenie dla osiąganych przez organizację wyników. Jednak pojawiają się głosy, że przeświadczenie to ma charakter nieco „idealistyczny” i prezentowane są teoretyczne i empiryczne argumenty za tym, iż ten wpływ jednak istnieje, tyle że w przypadku sukcesji jest obserwowany po dłuższym czasie (Rowe i in., 2005, s. 198).

Artykuły publikowane po 1994 roku próbowały eksplorować kwestię wpływu sukcesji na wyniki organizacji. Starano się badać ten wpływ m.in. przez analizę następujących czynników (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 973–980):

- 1) konsekwencji związanych z księgowością – kształtowania się wskaźników w określonym czasie po sukcesji (np. ROA, badania i rozwój, wykorzystanie kapitału);
- 2) konsekwencji związanych z rynkiem – na przykład stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej, reakcji inwestorów, nadzwyczajnych przychodów;
- 3) innych konsekwencji związanych z wynikami – zarobków menedżerów, błędów organizacyjnych;
- 4) strategii, restrukturyzacji i innych efektów sukcesji, które odzwierciedlają wpływ sukcesji na zmianę strategiczną, transformację organizacyjną na przykład o charakterze rewolucyjnym czy po prostu przewyżającą organizacyjną inercję lub dostosowującą ją do warunków otoczenia.

Istniejące opracowania w różny sposób operacjonalizowały pojęcia zmiany strategicznej, transformacji czy restrukturyzacji w postaci grup mierników – na przykład downsizing odzwierciedlający się w zmianach liczby zatrudnionych, stosunek kosztów zmiennych do sprzedaży mierzony przez wielkość zmiany w procentach. Próbowano operacjonalizować również otwartość sukcesora na zmiany.

Teoretyczny model wpływu sukcesji na wyniki organizacji, oparty na teorii organizacyjnego uczenia się (ang. *organizational learning*), a także teorii zasobozależnej, w tym na tzw. dyzekonomiach skracania czasu (ang. *time compression diseconomies*), został przedstawiony w artykule zespołu W.G. Rowe, A.A. Cannella Jr, D. Rankin i D. Gorman (2005, s. 201–203). Wskazali oni na ścisły związek procesów sukcesji ze strategiczną odnową organizacji, zwłaszcza w sytuacji, gdy są one rezultatem złych wyników, jakie organizacja osiągała. Strategiczna odnowa organizacji możliwa jest zaś, gdy założy się, iż u jej podłoża leżą procesy organizacyjnego uczenia się. Próba skracania czasu niezbędnego na „nauczenie się organizacji” przez sukcesora i rozwinięcie przez niego odpowiedniego kapitału społecznego oraz na „nauczenie się sukcesora” przez organizację skutkuje różnymi niekorzystnymi zjawiskami wpływającymi negatywnie na wyniki organizacji – określa się to mianem dyzekonomii skracania czasu. Cały model przedstawiony został na rysunku 2.1.



Rysunek 2.1. Teoretyczne ramy procesu sukcesji i jej wpływu na wyniki organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rowe i in., 2005, s. 203.

Organizacyjne uczenie się wymaga czterech „i”: posługiwania się intuicją (ang. *intuiting*), interpretowania (ang. *interpreting*), integrowania (ang. *integrating*) oraz instytucjonalizowania (ang. *institutionalizing*) (Rowe i in., 2005, s. 201). Posługiwanie się intuicją to umiejętność charakterystyczna dla jednostek i oznacza zdolność do dostrzegania przyszłych możliwości i wzorców przebiegu wypadków bez pełnej znajomości mechanizmów zjawiska i bez odwołania się do metod racjonalnych. Interpretowanie to umiejętność wyjaśniania przy użyciu słów i działań. Integrowanie ma miejsce, gdy podzielane rozumienie zachodzących procesów prowadzi najpierw do wzajemnego dostosowania/dostrojenia się jednostek i zespołów ludzkich, a w konsekwencji do skoordynowanych działań. Instytucjonalizacja to inaczej tworzenie rutynowych działań, które są potem stale powielane. Procesy te zachodzą na różnych poziomach: posługiwanie się intuicją i (częściowo) interpretowanie na poziomie jednostkowym, interpretowanie i integrowanie na poziomie grupowym, a instytucjonalizowanie na poziomie organizacyjnym. Aby te procesy zaszły w organizacji, potrzebny jest czas. Skracanie go na uczenie się może przynieść jedynie szkody (dyzekonomie skracania czasu). Nic nie da nawet zainwestowanie dodatkowych zasobów w proces uczenia się, a nawet na przykład zakup potrzebnego

know-how spoza organizacji. Również wniesienie do organizacji wiedzy z zewnątrz nie oznacza bowiem, że organizacja od razu będzie potrafiła ją wykorzystać i dany problem rozwiązać. Na każdy proces uczenia się potrzeba czasu. W przypadku sukcesji potrzebny jest czas na rozwój kapitału społecznego przez sukcesora – w organizacji potrzeba nowej wiedzy, umiejętności, a może nawet nowych wartości, które będą niezbędne w nowej sytuacji. Każde zatem spojrzenie na wyniki organizacji osiągnięte po sukcesji, w okresie krótszym niż wymagany na przebieg wspomnianych procesów uczenia się, spowoduje, że nie będzie jeszcze widać owoców sukcesji, lecz jedynie organizację w ciągle jeszcze burzliwym okresie przejściowym. Klasycznym przykładem z obszaru sportu są najczęściej słabe wyniki sukcesorów na stanowisku trenera, gdy sukcesja ma miejsce w trakcie sezonu. Dobre wyniki to jednak kwestia dłuższej perspektywy czasowej (Rowe i in., 2005, s. 214–215).

2.3. Rodzaje procesów sukcesji

Z analizy literatury wynika, że rozproszone badania zagadnień związanych z sukcesją prowadzą powoli do lepszego rozumienia procesów sukcesji i ich kontekstu. Mimo to nadal wiedza w tym obszarze jest fragmentaryczna i zmienna. Zdarzają się także wyniki badań, które nie potwierdzają doniesień innych naukowców. W artykułach naukowych znajdujemy próby wykorzystania różnych teorii stosowanych przy objaśnianiu zjawisk w naukach o organizacji i zarządzaniu do interpretacji procesu sukcesji. Wykorzystywano m.in. teorię organizacji, teorię gier, teorię agencji, teorię służebności, teorię cyklu życia, teorię skokowego rozwoju, teorię instytucjonalną, teorię dopasowania do stanowiska, organizacyjne uczenie się, teorię zasobozależną, ekologię organizacji, teorię zmiany organizacyjnej czy teorię przywództwa. Fragmentaryczność dyscypliny wiąże się także z faktem, iż sukcesja jest, jak się okazuje, przedmiotem zainteresowania naukowców specjalizujących się w różnych dziedzinach (np. nauki społeczne, strategia, teoria organizacji, finanse, teoria zmian organizacyjnych). Początkowo próbowano różnych ujęć – głównie po to, aby zrobić krok poza tzw. trzy teorie sukcesji (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 981).

Tak zwane trzy teorie sukcesji związane są z pracami z pierwszej połowy lat sześćdziesiątych (patrz tabela 2.1) i obecne są w dyskusjach na temat sukcesji do dzisiaj. Te teorie to tzw. teoria zdrowego rozsądku (ang. *common-sense*), teoria błędnego koła (ang. *visious-circle*) oraz teoria rytualnego wskazywania kozła ofiarnego (ang. *ritual scapegoating*).

Teoria zdrowego rozsądku jest związana z przekonaniem, że mądry wybór sukcesora skutkuje polepszeniem wyników organizacji dzięki wyeliminowaniu błędów poprzednika (następca prawdopodobnie przyniesie nowe perspektywy i wiedzę),

efektom miesiąca miodowego (ang. *honeymoon effects*), entuzjazmowi nowego kierownika i jego świeżemu spojrzeniu (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 964). Teoria ta zakłada, że decydent wybiera osobę z odpowiednim doświadczeniem, zdolną poprawić wyniki organizacji. Do tego nurtu należy m.in. podejście zaprezentowane przez P.F. Druckera (1967).

Teoria błędnego koła zakłada, że sukcesja destabilizuje organizację, powoduje pogorszenie wyników i prowadzi do zaburzenia rutyny oraz obniżenia morale, co powoduje dalsze pogorszenie i w następstwie kolejną sukcesję. Mimo takiego pesymistycznego spojrzenia na sukcesję nie oznacza to, że jej wynikiem są wyłącznie procesy destrukcyjne. Istnieją bowiem również pozytywne skutki sukcesji, na przykład wprowadzanie nowych idei. Jednak w optyce tej teorii sukcesja, zaburzając spójność organizacji, w rezultacie prowadzi do kolejnej sukcesji (Rowe i in., 2005, s.199).

W teorii rytualnego wskazywania kozła ofiarnego twierdzi się, iż sukcesja to właśnie rytualny proces demonstrowania otoczeniu (interesariuszom), że organizacja jest świadoma, że działa się źle i że jest gotowa na zmiany. Dotychczasowy zarządzający jest poświęcany w imię tej demonstracji i zastępowany nowym człowiekiem. W ten sposób organizacja i pozostający w niej decydenci wraz ze zwalnianym dyrektorem usuwają poza organizację także winę za złe wyniki lub złe działania. Jest to szczególnie widoczne w przypadku trenerów drużyn sportowych i obecne także w świecie biznesu (Rowe i in., 2005, s. 200).

Różni autorzy próbowali ukazać podobieństwo tzw. trzech teorii sukcesji do innych teorii wykorzystywanych w naukach o organizacji i zarządzaniu. Na przykład zdrowy rozsądek był kojarzony z teorią zasobozależną, a błędne koło i wskazywanie kozła ofiarnego z ekologią organizacji (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 981). Próby integracji tych trzech teorii podjęli się W.G. Rowe, A.A. Cannella Jr, D. Rankin i D. Gorman (2005, s. 197–219), wykorzystując teorię organizacyjnego uczenia się oraz teorię zasobozależną.

Wydaje się, iż wszystkie trzy teorie znajdują potwierdzenie w badaniach empirycznych (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 974) i wykazują swoją użyteczność, w szczególności w rozumieniu wpływów sukcesji na wyniki organizacji (Rowe i in., 2005, s. 198). Stosunkowo najsłabsze potwierdzenie w badaniach znajduje teoria błędnego koła (Rowe i in., 2005, s. 201).

R.C. Giambatista, W.G. Rowe i S. Riaz stwierdzają, że w omawianym przez nich okresie w literaturze nie wykrystalizowała się jedna generalna teoria sukcesji, wyjaśniająca zarówno jej przyczyny, jak i efekty. Autorzy ci jednak nie optują za tym, że taka generalna teoria jest konieczna. Zwracają uwagę na fakt, że badania w omawianym okresie były w jakiejś mierze nawet ateoretyczne (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 982), a ponadto pokazywały dużą zależność procesu sukcesji

od kontekstu, w którym on zachodzi. Proponują także mocniej związać kwestie sukcesji z teorią zarządzania strategicznego. Zagadnienie sukcesji jest niezmiennie ważne dla organizacji, ponieważ sukcesja to dla niej zdarzenie kluczowe, a czasem nawet traumatyczne (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 981).

Większość dotychczasowych badań nie brała pod uwagę tego, czy proces sukcesji jest inny, gdy odchodzący przywódca różni się (jest odmiennym typem przywódcy) od tego, który przychodzi na jego miejsce. Zapewne będzie się różnił w zależności od tego, czy biorą w nich udział liderzy o charakterze strategów, wizjonerów, czy typowi menedżerowie. Pozyskiwaniu różnych typów sukcesorów może sprzyjać różny sposób organizacji czy przebiegu procesu sukcesji: może to być „wyścig szczurów” lub przekazanie władzy przygotowywanemu na to stanowisko „diedzicowi” (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 982). W tabeli 2.2 przedstawiono najbardziej prawdopodobne możliwości pozyskania określonego typu menedżera dzięki konkretnemu rodzajowi procesu sukcesji.

Tabela 2.2. Matryca możliwości pozyskania określonego typu lidera dzięki procesowi sukcesji

Matryca możliwości		Rodzaj procesu sukcesji	
		„Wyścig szczurów”	Przekazanie władzy
Typ lidera	Strategiczny	Najbardziej prawdopodobny	
	Menedżerski		Najbardziej prawdopodobny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 982.

Przekazanie władzy polega na tym, że sukcesor jest przygotowywany na swoje stanowisko przez pewien czas. Asystuje wtedy poprzedniemu kierownikowi w nadzorowaniu wewnętrznych procesów w organizacji, musi koncentrować się na bieżących obowiązkach związanych z codziennymi operacjami przedsiębiorstwa, a przez to wykształca bardziej menedżerskie podejście do zarządzania nim. Natomiast podczas „wyścigu szczurów” w warunkach konkursu kandydat może dać się poznać radzie nadzorczej przez cechy szczególne, wyróżniające go na przykład w kontekście zdolności strategicznych. Tym niemniej, aby można było z całą pewnością stwierdzić powyższą zależność, należałoby przeprowadzić w tym celu badania – stąd w tabeli powyżej zaznaczono tylko prawdopodobieństwo dominowania określonych zależności między rodzajem procesu sukcesji a typem lidera.

Omawiany powyżej podział procesów sukcesji na „wyścig szczurów” i przekazanie władzy przez namaszczenie „diedzica” nie wyczerpuje wszystkich możliwych rodzajów sukcesji. W rzeczywistości jej przebieg bywa bardzo różnorodny i może się wydawać, iż wymyka się możliwości konceptualizacji. Nie oznacza to, że nie istnieją próby opisu szerszych ram, mające na celu ujęcie tej różnorodności. Ciekawą próbę zaprezentowali S.D. Friedman i P. Olk (1995, s. 141–164). Ich typologia opiera się na wyodrębnieniu

dwóch głównych elementów procesu sukcesji: po pierwsze, interesuje ich, kto w organizacji rządzi, a po drugie, czy preferencje dotyczące tego, kogo należy zatrudnić w miejsce odchodzącego dyrektora, są znane z wyprzedzeniem. Wpływ na decyzje w organizacji może mieć odchodzący dyrektor i jego koalicja lub jego polityczni oponenti. Natomiast preferencje dotyczącego nowego dyrektora mogą być znane lub nie (Friedman, Olk 1995, s. 142 i 149). W sytuacji gdy na powyższe pytania istnieją takie właśnie dychotomiczne odpowiedzi, tworzy się matryca czterech możliwości zaprezentowana w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Cztery sposoby wyboru następcy

Cztery sposoby wyboru następcy	Kto rządzi?	Czy preferencje dot. wyboru są znane z wyprzedzeniem?
„Dziedziczenie korony” (ang. <i>crown heir</i>)	Odchodzący dyrektor	Tak
„Wyścig szczurów” (ang. <i>horse race</i>)	Odchodzący dyrektor	Nie
„Zamach stanu” (ang. <i>coup d’etat</i>)	Oponenti	Tak
„Wyczerpujące poszukiwania” (ang. <i>comprehensive search</i>)	Oponenti	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Friedman, Olk, 1995, s. 149.

Gdy w organizacji w procesie sukcesji wciąż władzę sprawuje mający odejść dyrektor, sam proces – zwłaszcza gdy warunki zewnętrzne są stabilne – jest przez niego zdominowany i przebiega stosunkowo gładko. Jeśli na proces sukcesji większy wpływ mają oponenti, następuje wówczas transfer władzy, a takiemu procesowi towarzyszą zwykle zaburzenia i konflikty. S.D. Friedman i P. Olk (1995, s. 144) zaproponowali trzy czynniki pomagające ocenić, przez którą z możliwych koalicji zdominowany jest proces sukcesji. Są to: stopień wpływu odchodzącego dyrektora, czas, w jakim podejmowana jest decyzja dotycząca nowego sukcesora oraz symetria (lub jej brak) przepływu informacji między decydentem i kandydatem.

Brak znajomości preferencji dotyczących wyboru sukcesora może mieć różne podłoże. Kryteria wyboru mogą nie być znane decydentom lub mogą ulec zmianie w trakcie poszukiwania kandydatów albo kryteria są ustalone, a jednak kandydaci nie są znani dopóki ich poszukiwanie się nie rozpocznie. Wymienione warunki tworzą sytuację niepewności, która przekłada się na intensywność poszukiwania kandydatów. Obszar związany z istnieniem preferencji dotyczących wyboru następcy jest przez S.D. Friedmana i P. Olka opisywany również trzema wskaźnikami dotyczącymi: źródeł informacji o kryteriach wyboru i kandydatach, czasu i wysiłków, jakie decydenci muszą poświęcić na dokonanie wyboru oraz liczby potencjalnych kandydatów (Friedman, Olk 1995, s. 147).

Problemem może być rozumienie kryterium czasu występujące w obu opisywanych obszarach. W przypadku odpowiedzi na pytanie „kto rządzi?” „czas” oznacza faktycznie czas od momentu wzięcia pod uwagę kandydatów i kryteriów selekcji do momentu objęcia urzędu przez wybranego dyrektora. Natomiast w odniesieniu do znajomości preferencji oznacza on czas i wysiłek potrzebne decydom na ustanowienie kryteriów selekcji, nominowanie kandydatów i dokonanie ostatecznego wyboru, i dotyczy raczej intensywności wysiłku niż fizycznego upływu czasu. Czas, w jakim przebiega proces sukcesji, może być przykładowo bardzo krótki, a wysiłek włożony w proces wyboru kandydatów bardzo duży (Friedman, Olk 1995, s. 145–146 i 148).

Dzięki powyższej konceptualizacji możliwe jest opisanie każdego z zaprezentowanych typów sukcesji za pomocą sześciu zmiennych, co zaprezentowano w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Cztery sposoby wyboru następcy według sześciu dodatkowych zmiennych

Zmienne	„Dziedziczenie korony”	„Wyścig szczurów”	„Zamach stanu”	„Wyczerpujące poszukiwania”
Dominuje odchodzący dyrektor czy oponent?	Odchodzący dyrektor	Odchodzący dyrektor	Oponent	Oponent
Długi czy krótki okres?	Długi	Długi	Krótki	Krótki
Symetria czy asymetria informacji?	Symetria	Symetria	Asymetria	Asymetria
Mało czy dużo źródeł informacji?	Mało	Dużo	Mało	Dużo
Poświęcono mało czy dużo wysiłków i czasu?	Mało	Dużo	Mało	Dużo
Jeden kandydat znany z wyprzedzeniem czy wielu dopiero do rozważenia?	Jeden znany	Wielu do rozważenia	Jeden znany	Wielu do rozważenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Friedman, Olk, 1995, s. 149.

Opisane powyżej idealne typy procesów selekcji mogą w różny sposób wpływać na legitymizację procesu sukcesji i na spowodowane przez sukcesję zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji (Friedman, Olk 1995, s. 146). Wydaje się, że najmniejszą legitymizację ma „zamach stanu”, a największą „wyścig szczurów”, w oparciu o obiektywne kryteria konkursu. Najmniej zakłóceń można się spodziewać po procesie „dziedziczenia korony”, a z kolei „wyczerpujące poszukiwania” mogą być dla organizacji pod różnymi względami kosztowne.

S.D. Friedman i P. Olk (1995, s. 158–160) wyciągają z tego wniosek, że bardziej legitymizowane są te procesy sukcesji, które przeprowadzane są „pod wodzą” odchodzącego dyrektora, a mniej gdy preferencje dotyczące kandydatów znane są zawczasu (np. ze względu na możliwe podejrzenie o brak przejrzystości procesu

wyboru na stanowisko dyrektora). Gdy podczas procesów sukcesji wciąż rządzi odchodzący dyrektor, można się również spodziewać mniejszych zakłóceń w życiu organizacji. Podobnie jest, gdy preferencje co do wyboru kandydata są znane z wyprzedzeniem.

Decyzje związane z sukcesją mają także znaczenie symboliczne, gdyż – oprócz kwestii wewnętrznych – demonstrują one otoczeniu, że organizacja podjęła właściwe decyzje we właściwym czasie. Stąd legitymizacja jest tak istotna – decyzje muszą być postrzegane jako odpowiednie (stosowne, zgodne z normami i z dobrze przeprowadzonym procesem wyboru sukcesora) i mające właściwe poparcie (głównych aktorów procesu sukcesji popierających ostatecznie wybranego kandydata) (Friedman, Olk 1995, s. 157).

Osobną, wspomnianą już, kwestią jest to, czy sukcesor jest z organizacji, czy spoza niej. Przy czym bardzo różnie do tej pory definiowano, co to znaczy być z lub spoza organizacji. Zdarzały się nawet takie interpretacje, które na potrzeby badań przyjmowały, że osoba spoza organizacji to taka, która z organizacją jest związana krócej niż 4 lata. Istnieje zapewne wiele wymiarów „bycia z organizacji” (ang. *insiderness*): czas pracy w firmie, czas pracy w tym samym przemyśle, dopasowanie do obecnej drużyny menedżerskiej i odchodzącego kierownika (w sensie wykształcenia, doświadczenia, a nawet wartości), kontrast z innymi kandydatami (tzw. względne „bycie z organizacji”) i wiele innych (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 983).

W tym samym kontekście można spotkać także inną klasyfikację sukcesorów (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 975):

- 1) następcy (osoby z organizacji, które przejmują stanowisko po odejściu poprzednika na emeryturę),
- 2) kandydaci z wyboru (osoby z organizacji, które przejmują stanowisko po zwolnieniu poprzednika),
- 3) outsiderzy (osoby spoza organizacji).

Istotne różnice w procesach sukcesji mogą wynikać również z tego, czy do sukcesji dochodzi w sposób naturalny (emerytura), czy wymuszony (zwolnienie lub odejście).

Nawiązując niejako do powyższych uwag, można podać – za Y. Zhangiem i N. Rajagopalanem (2006, s. 96–97) – następującą typologię sukcesji:

- 1) przekazanie władzy upatrzonemu wcześniej (spośród członków organizacji) „dziejczowi”,
- 2) sukcesja wewnętrzna, lecz bez uprzedniego wskazywania „dziejczy”, najczęściej występująca w postaci „wyścigu szczurów”,
- 3) sukcesja zewnętrzna, polegająca na zatrudnieniu sukcesora spoza organizacji (tabela 2.5).

Z grupy ponad 750 spółek badanych przez Y. Zhanga i N. Rajagopalan w latach 1993–1998 wyodrębnione zostały 204 przypadki sukcesji, z czego 75 przypadków (36,8%) pierwszego typu, 53 przypadki (26%) drugiego oraz typu 76 przypadków (37,2%) trzeciego. Autorzy ci opowiadają się zdecydowanie za pierwszym typem sukcesji, a swoje zdanie opierają na wynikach badań własnych. Przekazanie władzy następcy ma – ich zdaniem – kilka cech, które decydują, że jest to najodpowiedniejszy typ sukcesji (Zhang, Rajagopalan 2006, s. 97):

- 1) dostarcza kluczowym interesariuszom wystarczająco dużej ilości czasu na oswojenie się z nowym dyrektorem,
- 2) zapewnia, że nie będzie luki w sprawowaniu władzy, gdy stanie się coś niespodziewanego z dotychczasowym CEO,
- 3) zmniejsza potencjalne niepokoje w organizacji w czasie zmiany lidera,
- 4) zapewnia odpowiednie szkolenie i trening dla następcy (nawet zanim jeszcze obejmie stanowisko), przez co redukuje ryzyko związane na przykład z wyborem osoby nienadającej się na to stanowisko.

Tabela 2.5. Czynniki związane z typem sukcesji

Czynniki	Sukcesja wewnętrzna		Sukcesja zewnętrzna
	(1) przekazanie władzy następcy	(2) sukcesja wewnętrzna („wyścig szczurów”)	(3) sukcesja zewnętrzna
Czynniki poprzedzające sukcesję			
Większa pula kandydatów w firmie	– trudniej zidentyfikować tego jednego następcę	+	-- rzadziej sięga się po sukcesję zewnętrzną
Dobre wyniki w stosunku do branży (ciągłość to ważna wartość)	+ raczej sukcesja w formie przekazania władzy	–	--
Złe wyniki w stosunku do branży	–	–	+ człowiek z zewnątrz może przynieść niezbędne zmiany
Konsekwencje sukcesji			
Poprawa wyników po sukcesji (zwłaszcza gdy wyniki przed sukcesją były złe i/a po sukcesji burzliwe zmiany w branży)	+ + dzięki korzyściom z uczenia się podczas okresu „przysposobienia”	(brak różnicy między 2 i 3)	(brak różnicy między 2 i 3) + (przy burzliwych zmianach w branży po sukcesji 3 lepsze niż 2 dzięki nowym kompetencjom w organizacji, ale nie lepsze niż 1 – taka sytuacja to mit)

Tabela 2.5. (cd.)

Czynniki	Sukcesja wewnętrzna		Sukcesja zewnętrzna
	(1) przekazanie władzy następcy	(2) sukcesja wewnętrzna („wyścig szczurów”)	(3) sukcesja zewnętrzna
Lepsze relacje z interesariuszami (w tym z interesariuszami zewnętrznymi)	+ + dzięki wchodzeniu podczas okresu nauki w relacje z nimi	–	–

„+” to pozytywny wpływ, „–” negatywny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zhang, Rajagopalan, 2006, s. 98–100.

Y. Zhang i N. Rajagopalan (2006, s. 98–99) podzielili proces sukcesji w formie przekazania władzy na dwie fazy: pierwszą, w której organizacja podejmuje decyzję, czy desygnować następcę i drugą (fazę „przysposabiania” – ang. *grooming*), w której organizacja decyduje, czy mianować na stanowisko CEO wyznaczonego wcześniej następcę. Obie fazy dostarczają sposobności do poznania kontekstu, w którym organizacja się znalazła i odkrycia tego, jakie organizacja ma potrzeby w zakresie przywództwa. W fazie drugiej zachodzi proces dokładniejszej oceny kompetencji wskazanego potencjalnego następcy. Jest to niejako okres próbny dla kandydata i jego wybór w poprzedniej fazie nie jest jednoznaczny z jego ostatecznym wyborem na stanowisko. Zaletą fazy przysposobienia jest to, że kandydat przechodzi proces uczenia się wielu kwestii istotnych dla organizacji, jej funkcjonowania i przetrwania. W tym sensie kandydat zyskuje przewagę nad wieloma kandydatami spoza organizacji, którzy mają doświadczenie w wąskim obszarze. Co więcej, zdobywana wówczas szeroka wiedza jest specyficzna właśnie dla tej organizacji, w tym konkretnym czasie. Sukcesorzy w pozostałych typach sukcesji są zdani na uczenie się organizacji i jej kontekstu dopiero po ich wybraniu na stanowisko, co wiąże się z większym kosztem dla organizacji. Przekazanie władzy następcy jest nawet nazywane przez autorów „szkołą dla CEO” (Zhang, Rajagopalan 2006, s. 101).

Sukcesja zewnętrzna zdaje się sprawdzać w sytuacji konieczności zmian, na przykład gdy organizacja ma złe wyniki przed sukcesją, a po niej napotyka na niestabilność otoczenia (burzliwe zmiany w branży). Człowiek z zewnątrz potencjalnie może wnieść do organizacji wolę zmian i łatwość wyzbywania się zastanej w organizacji rutyny. Jednak mimo to, jak sugerują Y. Zhang i N. Rajagopalan, sukcesja zewnętrzna jest wtedy opcją lepszą jedynie od sukcesji wewnętrznej w formie „wyścigu szczurów”, a nie od przekazania władzy następcy. Ich zdaniem wszechmoc sukcesji zewnętrznej to mit. Wskazują oni na takie kwestie, jak

brak u zewnętrznych sukcesorów znajomości organizacji, powodowanie (przez wprowadzane przez nich zmiany) frustracji i oporu pozostałych interesariuszy wewnętrznych organizacji (Zhang, Rajagopalan 2006, s. 101–102). Zdaniem cytowanych autorów organizacje powinny w zasadzie wystrzegać się sukcesji w formie „wyścigu szczurów”. Przegrani w wyścigu mogą zdecydować się opuścić organizację, a ta przez to straci część ważnych dla niej osób (Zhang, Rajagopalan 2006, s. 101).

Jednym z istotnych czynników wpływających na przebieg procesu sukcesji w organizacjach, w których brak jest opracowanych i wdrożonych procedur postępowania w przypadku sukcesji, są wcześniejsze praktyki występujące w organizacji, związane z sukcesją. Dotychczasowy prezes organizacji bywa skłonny do powtarzania schematu procesu sukcesji, którego sam doświadczył, zwłaszcza jeśli uznał, że sukcesja przebiegła w sposób pożądaný dla organizacji, czyli m.in. wybrano właściwego człowieka (właśnie jego) (Mckee, Driscoll 2008, s. 346). Zapewne dotyczy to częściej sukcesji wewnętrznej, w formie przekazania władzy, niż konkursu na zwalnijące się stanowisko. Towarzyszący temu proces przyuczania sukcesora i dbania o niezaburzający działania organizacji przebieg sukcesji może zostać powielony przez prezesa, który sam przeszedł podobny proces, gdy zajmował obecne stanowisko. W każdym razie sukcesja oparta na przekazaniu władzy wymaga zgody obecnego prezesa i jego aktywnego udziału. Inaczej jest w przypadku sukcesji przebiegającej w formie konkursu. Ta wydaje się być w mniejszym stopniu zależna od kontekstu i przebiega podobnie, bez względu na organizację czy szczególne warunki, w jakich się odbywa. Oczywiście i wtedy sam kontekst pozostaje nadal istotny, decyduje przecież o takich kwestiach, jak to, kto zostanie sukcesorem, jakie będzie miał szanse na sukces po zajęciu stanowiska itp. Warto jednak zauważyć, że i w tym przypadku sukcesja może angażować osobę odchodzącą ze stanowiska, która może zostać włączona w proces wprowadzania do pracy nowego prezesa.

2.4. Sukcesja jako kwestia o znaczeniu strategicznym

2.4.1. Strategiczne aspekty sukcesji i jej przebiegu

Kwestią o znaczeniu strategicznym dla organizacji może być niemal wszystko, co w konkretnych warunkach stanie się dla niej istotne. Strategia dotyczy bowiem tego, co ma dla organizacji duże znaczenie, co jest tzw. wielką decyzją (np. Steinmann, Schreyoegg, 1998, s. 112). Sukcesja najczęściej jest dla organizacji zdarzeniem traumatycznym, które odciska swoje piętno na jej członkach oraz na panującym w niej klimacie gospodarczym i politycznym (Mckee, Driscoll 2008, s. 341; Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 981). Ten aspekt bardzo silnego wpływu sukcesji

na całość organizacji jest podkreślany w bardzo wielu źródłach (np. Allison 2002, s. 342). Kościoły często traktują sukcesję jako zjawisko „naturalne”, a nie jako nieoczekiwany kryzys, z którym trzeba sobie jakoś poradzić (Allison 2002, s. 343), jednak w niniejszej pracy nie włączono kościołów i organizacji kościelnych do rozważań. Sukcesję jako zjawisko w jakimś sensie „naturalne” traktują być może także firmy rodzinne (patrz: podrozdział na temat firm rodzinnych) i być może również organizacje pozarządowe z kadencyjnością władz (w przypadku organizacji o bardzo krótkim okresie kadencji, na przykład rok lub dwa lata, zapewne bywa to czasem zjawisko uciążliwe, a może nawet nudne).

Zarządzanie procesem sukcesji, jak to już zostało napisane wcześniej, może się okazać kluczowe dla trwałości organizacji oraz minimalizowania konfliktów między sukcesorami a dotychczasowymi członkami organizacji (Fischer, Comini 2008, s. 5). Stąd nie dziwi, że badane przez R.M. Fischer i G.M. Comini organizacje, które przeszły przez proces sukcesji, deklarują chęć włączenia tego zagadnienia w proces planowania strategicznego (Fischer, Comini 2008, s. 11).

Planowanie sukcesji w odniesieniu do organizacji biznesowych zdefiniowano jako „systematyczne i długookresowe działanie podejmowane w celu zapewnienia, że organizacja posiada niezbędną pulę menedżerskich talentów, która umożliwia realizację celów biznesowych i misji” (Mckee, Driscoll 2008, s. 341). Sam proces planowania zorientowany jest na definiowanie celów, kreowanie strategii ich osiągnięcia oraz programowanie zadań (Michalski 2013, s. 145). Efektywny proces planowania sukcesji i powiązanie go z planem strategicznym dostarcza organizacjom wymiernych korzyści, na przykład pomaga uzgadniać wspólne cele przez różne zainteresowane strony, umożliwia lepszy przebieg procesów decyzyjnych, daje lepsze wyniki oraz powoduje, że personel staje się bardziej odpowiedni do warunków i bardziej odpowiedzialny (Mckee, Driscoll 2008, s. 348).

C.J. Fombrun, N.M. Tichy i M.A. Devanna (1984, s. 64–67) opisują proces sukcesji w kategoriach zarządzania zasobami ludzkimi. Według nich planowanie sukcesji to istotne działanie, które pomaga utrzymać ciągły przepływ kadry menedżerskiej, wspierając tym samym wewnętrzny proces selekcji. Planowanie sukcesji – obok innych funkcji związanych z zarządzaniem personelem – daje możliwość kontroli nad wewnętrznym ruchem zasobów ludzkich i wykorzystania procesu obśadzania stanowisk jako środka integracji. Mówiąc o planowaniu sukcesji, autorzy odnoszą się niemal wyłącznie do procesu modelowania ścieżek kariery własnych pracowników, a nie do procesu sukcesji kierowniczej (ang. *executive succession*). W tym sensie piszą o optymalnym czasie, jaki jest potrzebny, by wywołać uczucie powtarzalności i znużenie pracą. Może on różnić się – w zależności od intensywności uczenia się na stanowisku pracy i posiadanego doświadczenia niezbędnego do efektywnego działania (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984, s. 167). Tak więc gdy

określono maksymalny czas na danym stanowisku, pozostawanie na nim pracownika może mieć miejsce jedynie w przypadku naprawdę ważnego powodu (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984, s. 168). Także m.in. P. Herriot podobnie utożsamia planowanie sukcesji z planowaniem karier (ang. *career planning*) (Herriot 1992, s. 113–114).

Ciekawym elementem polityki firmy może być decyzja, aby nie rozważać kandydatury danego menedżera na wyższe stanowisko, zanim sam nie wykaże, że jeden z jego podwładnych jest też gotowy na promocję (niekoniecznie musi to być gotowość zajęcia stanowiska akurat swojego aktualnego przełożonego) (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984, s. 168). Ponadto autorzy ci podają – dyskusyjny – przykład organizacji, które prowadzą stałą politykę niedokadrowania (ang. *understaffing*) w granicach 10–20%, która w następstwie prowadzi do konieczności bardzo efektywnego działania oraz zdobywania przez pracowników szerszego zakresu umiejętności niezbędnych do wykonywania większego zakresu zadań (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984, s. 168). W efekcie tego w organizacji więcej jest osób gotowych na przemieszczanie się po przygotowanych ścieżkach kariery. Interesującym kierunkiem poszukiwań badawczych byłoby sprawdzenie, czy podobnym przypadkiem niedokadrowania są także organizacje pozarządowe, choć być może z innych powodów.

W myśleniu kategoriami sukcesji wewnątrzorganizacyjnej planowanie sukcesji jest ważne w sensie strategicznym także z tego powodu, że – podobnie jak ocena wyników – czyni z menedżerów, zwłaszcza średniego szczebla, osoby bardziej skoncentrowane na działaniach, które mogą zapewnić im osiągnięcie ich własnych celów biznesowych (np. promocja na wyższe stanowisko) (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984, s. 173). C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna (1984, s. 108) zwracają uwagę, że organizacje z dobrze rozwiniętym systemem sukcesji kierowniczej są często narażone na sytuacje, w których mają zwykle więcej odpowiednio wykwalifikowanych osób, niż są w stanie wypromować. W tym kontekście tylko dobrze określony plan strategiczny i precyzyjne kryteria mogą zapewnić, że polityczny proces towarzyszący wyborom nie będzie wyłącznie źródłem konfliktów czy utraty talentów. Organizacje, w których planowanie sukcesji nie jest częścią zarządzania strategicznego, doświadczają wielu kryzysowych sytuacji, w których wokół procesów sukcesji panuje zbyt duża niepewność (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984, s. 109).

Tymczasem – podobnie jak organizacje pozarządowe – wiele przedsiębiorstw nie ma zwyczaju planowania sukcesji. Y. Zhang i N. Rajagopalan przytaczają badanie przeprowadzone na 1484 firmach, z którego wynika, że jedynie mniej niż połowa z nich ma jakiekolwiek formalne plany sukcesji. Sformułowali oni nawet tezę o kryzysie sukcesji stanowisk kierowniczych, wskazując na wyniki badań

mówiących, że 60% menedżerów w firmach z listy Fortune 1000 nie chciałoby być promowanych na pozycję CEO (Zhang, Rajagopalan 2006, s. 96–97). Dodając do tego informację, iż w ostatnich latach częstotliwość zmian na tych stanowiskach wzrasta. Potwierdzają to także inne badania, pokazujące, iż wzrasta nie tylko liczba przypadków sukcesji, ale także czas pozostawania przez sukcesorów na swoim stanowisku – z tego powodu jeden z autorów nazwał nawet dyrektorów wykonawczych najbardziej prominentną grupą pracowników tymczasowych (za: Mooney i in., 2007, s. 419). Y. Zhang i N. Rajagopalan (2006) sugerują zatem, że coś niedobrego dzieje się w tej materii w dużych przedsiębiorstwach. Na podstawie własnych badań wskazują, iż jedynym rozwiązaniem jest planowanie sukcesji w formie przekazania władzy „dziedzicowi” wskazanemu z wyprzedzeniem, tak aby miał czas (nawet kilka lat) na to, aby dogłębnie poznać organizację i jej funkcjonowanie.

Włączenie procesu sukcesji do elementów kultury zarządzania strategicznego wymagać może od organizacji m.in. następujących zmian (Fischer, Comini 2008, s. 6):

- 1) sukcesja z wydarzenia sporadycznego powinna stać się ciągłym procesem;
- 2) sukcesja rozumiana jako krótkookresowa strategia wymiany osób na stanowiskach powinna stać się długookresową strategią rozwoju;
- 3) podejście skoncentrowane na tym, „kogo mamy”, powinno się zmienić na podejście „kogo potrzebujemy”;
- 4) blokowanie stanowisk powinno zostać zastąpione odpowiednią rotacją stanowisk związanych z zarządzaniem;
- 5) subiektywną ewaluację powinien zastąpić nacisk na wymierne wskaźniki i rezultaty.

Istotne jest to, że pojawienie się na stanowisku głównego dyrektora wykonawczego nowej osoby może wpłynąć na wyniki działania organizacji. Ważne jest również, aby ta zmiana była na korzyść organizacji i jej interesariuszy, sukcesja nie bowiem jest sama w sobie gwarantem, że nadzieja pokładana w zmianie się ziści. Sukcesja, a zwłaszcza zbyt częsta zmiana menedżerów, może działać destabilizująco na organizację. Badania z sektora prywatnego pokazują, że nowy menedżer często koncentruje się na przeorientowaniu strategii organizacji i restrykturyzacji procedur operacyjnych według własnej koncepcji lub interesów (Boyne, Dahya 2002, s. 189). Zmiany mogą dotyczyć: struktury (może to być nawet działanie o charakterze symbolicznym, mówiące otoczeniu: „teraz ja tu rządzę”), reformy procesów (np. poprawa systemu planowania), priorytetów budżetowych czy podejścia do zarządzania personelem. Tym racjonalniejsza wydaje się, dla zachowania ciągłości organizacji, sugestia Y. Zhanga i N. Rajagopala-na, że najwłaściwszym rodzajem podejścia do sukcesji jest przekazanie władzy

„dziedzicowi”, który jest o tym poinformowany z wyprzedzeniem i u boku odchodzącego CEO ma okazję praktykować zarządzanie organizacją. Jednak zastrzegają oni, iż są sytuacje – szczególnie w okresach burzliwych przemian w danym przemyśle – w których sukcesja zewnątrz sprawdza się lepiej, zapewne dzięki wprowadzeniu do organizacji nowych kluczowych kompetencji (Zhang, Rajagopalan 2006, s. 96 i 102).

Wnioski powyżej przytoczonych autorów potwierdzają też inne badania, pokazujące częstość sytuacji, w których sukcesor ponosi klęskę w ciągu pierwszych 18 miesięcy swojego urzędowania. Rezultaty sukcesji nigdy nie bywają natychmiastowe, więc tym bardziej zaskakujące jest, że w dużych przedsiębiorstwach tego typu przypadki to aż 40%. Jednak istotne rozróżnienie dotyczy tego, czy sukcesor pochodził z organizacji, czy spoza niej. W przypadku sukcesorów wewnętrznych ta częstość wynosiła „tylko” 34%, a w przypadku osób z zewnątrz organizacji aż 55% (Mooney i in., 2007, s. 419). Potwierdza to tylko niższą skuteczność (słabsze rezultaty) w przypadku sukcesji zewnętrznej.

Zmiana efektów działania organizacji może wynikać z różnych czynników, na przykład (Boyne, Dahya 2002, s. 186 i nast.):

- 1) wiedzy, doświadczenia, umiejętności i dopasowania do zajmowanego stanowiska;
- 2) różnych motywów kierujących menedżerami;
- 3) długie przebywanie na danym stanowisku może doprowadzić do niechęci w podejmowaniu nowych inicjatyw (sukcesor będzie bardziej do tego skory);
- 4) sukcesor (zwłaszcza sukcesor z zewnątrz organizacji) nie przywiązuje wartości sentymentalnej do zastanych strategii, struktur i procedur, więc łatwiej mu przyjdzie decyzja o ich zmianie na nowe (z drugiej strony może to zagrozić ciągłości tradycji organizacji);
- 5) nawet samo pojawienie się „nowej twarzy” na tak eksponowanym stanowisku może wywołać zmiany w zachowaniu personelu.

Organizacje, które zaadaptowały bardziej partycypacyjny i transformacyjny model zarządzania są z natury lepiej przygotowane do procesu sukcesji niż te, w których jest bardziej tradycyjny model zarządzania (Mckee, Driscoll 2008, s. 348).

W literaturze znajdują się również uwagi i badania dotyczące kobiet jako sukcesorów. Okazuje się, że – podobnie jak w wielu innych obszarach życia gospodarczego – kobiety nie są w identycznej sytuacji jak mężczyźni. Są przede wszystkim słabo reprezentowane jako dyrektorzy w przedsiębiorstwach, ich droga na pozycje CEO wiedzie raczej po wewnętrznej (firmowej) ścieżce kariery i są gorzej postrzegane jako kandydatki na sukcesora (Mooney i in., 2007, s. 420).

Sukcesja to zarówno zastąpienie na określonym stanowisku odchodzącego (np. dyrektora) sukcesorem, czyli zdarzenie jednorazowe, jak i pewien proces, który

temu zdarzeniu towarzyszy. Początek i koniec procesu sukcesji można próbować powiązać z formalnymi wydarzeniami związanymi z sukcesją, na przykład z formalnym komunikatem dotyczącym sukcesji. Początek sukcesji można powiązać na przykład z rezygnacją lub odwołaniem ze stanowiska, zapowiedzią odejścia lub zwolnienia ze stanowiska, ogłoszeniem konkursu na zwalniane stanowisko itp., zakończenie procesu sukcesji zaś na przykład z objęciem stanowiska przez sukcesora. Jednak w niniejszej pracy autor opowiada się za szerszym rozumieniem procesu sukcesji. W sensie uwzględniającym czynnik psychologiczny jednostki początek sukcesji to moment uświadomienia sobie przez jednostkę w organizacji, że sukcesja będzie musiała mieć miejsce. Nawet jeśli nie zostanie to zakomunikowane nikomu w organizacji, to i tak przez zachowania jednostki może oddziaływać na funkcjonowanie organizacji i jej uczestników. W sensie uwzględniającym poziom organizacji (a nie poziom psychologii jednostki) początek sukcesji to moment, w którym konkretna sukcesja (nie sukcesja w ogóle) stanie się przedmiotem wymiany informacji. Można też pominąć czynniki psychologiczne i związane z komunikacją i poprzestać na obiektywnych procesach, które zachodzą w organizacji i za początek sukcesji uznać pierwsze symptomy, które w następstwie doprowadzą do sukcesji (np. gorsze wyniki organizacji, niepowodzenia menedżera itp.). Podobnie jeśli chodzi o koniec procesu sukcesji – w ujęciu szerszym będzie to zapewne moment, w którym w organizacji wszyscy zaangażowani zaakceptują zmiany, które w związku z sukcesją zaszły w organizacji. Zaprezentowane poniżej przykłady z literatury będą w różnym zakresie uwzględniać to szersze rozumienie procesu sukcesji. Warto jednak pamiętać, że wiele poglądów na temat sukcesji jest wygłaszanych z założeniem, że jest ona jednorazowym wydarzeniem lub procesem ograniczonym na przykład do formalnych działań zachodzących w organizacji. Przykładowo, w artykule S.D. Friedmana i P. Olka (1995, s. 145) sukcesja jest opisana jako wydarzenie rozpoczynające się od momentu, gdy kandydaci i kryteria selekcji są po raz pierwszy rozważane, i kończące się gdy sukcesor obejmuje stanowisko.

Istotną kwestią w procesie sukcesji jest proces jej przebiegu, czyli konkretne fazy, które następują między punktem początkowym i końcowym. W pewnych warunkach te punkty krańcowe mogą być rozmyte w czasie i trudne do określenia, a czasem bardzo konkretnie określone, na przykład w sytuacji, gdy zarządzający zakomunikuje, że za trzy lata zamierza odejść ze stanowiska. Wydaje się też, że sukcesja nie jest procesem linearnym. „Organizacja nie zmierza do sukcesji po prostej linii, ale raczej dzięki serii działań i zdarzeń, które sukcesję przybliżają, okresów zastoju i znów tego, co sukcesję przybliża” (McKee, Driscoll 2008, s. 352).

M. Allison (2002, s. 343) zwraca uwagę na dwa odrębne elementy procesu zmian w organizacji: na zmianę (ang. *change*), będącą zewnętrznym przejawem procesu,

oraz na przemianę (ang. *transition*), czyli proces emocjonalny, który przechodzą ludzie w organizacji w rezultacie zachodzących zmian. Zaprezentowany w artykule M. Allisona (2002, s. 343) model przemiany W. Bridgesa dotyczy bardziej emocjonalnej reakcji uczestników organizacji niż zmian formalnych w jej strukturze i zawiera trzy fazy: zakończenie (ang. *ending*), obszar neutralny (ang. *neutral zone*) i nowe początki (ang. *new beginnings*).

Zakończenie to faza poświęcona na dyskusje i uświadomienie sobie konieczności zmian i nieuchronności końca dotychczasowego porządku. Obszar neutralny to – trochę wbrew nazwie – okres, w którym uczestnicy organizacji doświadczają burzliwych emocji w związku z odejściem „dotychczasowego” i nadejściem „nowego”, to równocześnie okres kreatywności i zmian. Nowe początki to zaś faza akceptacji zmian i przezwyciężenia dyskomfortu psychicznego, który dominował w fazie drugiej.

Sam proces sukcesji jest (lub powinien być) procesem długotrwałym – organizacja potrzebuje czasu na wykorzystanie w pełni możliwości, jakie niesie zmiana, a ludzie potrzebują czasu na zaakceptowanie tej zmiany. Z badań prowadzonych przez R.M. Fischer i G.M. Comini (badano 8 brazylijskich organizacji o randze międzynarodowej) wynika, że proces przygotowania sukcesora może trwać od około roku do 3, a nawet do 5 lat (Fischer, Comini 2008, s. 11–12). Wyniki te potwierdzają także inne badania. Przykładowo: w studium przypadku zaprezentowanym przez M.C. McKee i C. Driscoll proces ten trwał 4 lata (McKee, Driscoll 2008, s. 343; patrz także: Allison 2002). Oznacza to przede wszystkim długi proces uzgodnień między poszczególnymi aktorami procesu (odchodzący prezes, zarząd, członkowie organizacji, kandydat lub kandydaci, ewentualnie inne zainteresowane strony).

Osobnym zagadnieniem przy rozważaniu problemu sukcesji jest, wspomniana już, kwestia, czy stanowisko po odchodzącym prezesie zajmie osoba z organizacji, czy z zewnątrz. Wnioski z przeglądu dokonanego przez zespół Santora, Sarros, Bauer są następujące:

Ogólnie, jeśli organizacje chcą utrzymać swój status quo, starają się zatrudniać osoby z organizacji [...], a jeśli organizacje pragną zmian, to mają skłonność do zatrudniania zewnętrznych kandydatów (Santora i in., 2008, s. 8).

Generalnie jednak, co ciekawe, z przeglądu literatury wynika, że większość organizacji pozarządowych rekrutuje i wybiera osoby spoza organizacji. Nawet osoby z organizacji, które pełniły funkcje zastępców prezesów, nie mają automatycznie zagwarantowanej sukcesji po swoim szefie. Wśród powodów zatrudniania na stanowisku prezesa osób spoza organizacji wymienia się:

- 1) najczęściej płaską strukturę organizacji pozarządowych, w której zwykle nie istnieje coś takiego, jak wewnętrzna ścieżka kariery (np. Kwiatkiewicz 2009, s. 203 i nast.);
- 2) najczęściej nieliczną kadrę w NGO, spośród reprezentantów której trudno wybrać odpowiedniego kandydata (ograniczona pula wewnętrznych kandydatów);
- 3) to, że odchodzący prezesi wierzą, że organizacje poszukują osób z zewnątrz, które mają większą rozpoznawalność w społeczności i mogą dzięki temu przyciągnąć więcej środków dla organizacji (osoby z zewnątrz jako swoiste „gwiazdy” – z ich siłą i atrakcyjnością);
- 4) niezdolność mniejszych organizacji do zapewnienia swoim członkom sposobności do rozwoju cech przywódczych (np. z powodu ograniczonych środków – wielkość organizacji ma znaczenie) (Santora, Sarros, Bauer, 2008, s. 9 i nast.).

Do negatywnych konsekwencji zatrudniania na główne stanowisko wykonawcze osób z zewnątrz należy opuszczanie organizacji przez część jej członków (np. którzy nie zostali wybrani), co oznacza ucieczkę ważnych zasobów ludzkich („drenaż mózgów”) z organizacji.

Jednak warto pamiętać, że zdecydowana większość organizacji pozarządowych to organizacje małe, a zatem posiadające zwykle bardzo ograniczone środki. W sensie ekonomicznym trudno zatem oczekiwać ponoszenia przez nie nakładów na poszukiwanie najlepszego z możliwych sukcesorów i później na stosowne wynagrodzenie za jego pracę. „W tej sytuacji ogromnym problemem staje się brak dobrego kandydata wśród dotychczasowych pracowników organizacji” (Trzciński 2016, s. 135) i innych potencjalnych kandydatów będących w zasięgu organizacji. Zresztą, jak stwierdza A. Kwiatkiewicz:

Cechą odróżniającą organizacje pozarządowe od organizacji *stricto* komercyjnych jest to, że w trzecim sektorze nie ma tak wielu chętnych do zajmowania stanowisk kierowniczych, czy też zasiadania w zarządzie (Kwiatkiewicz 2009, s. 205).

Jednak odpowiedź na pytanie, czy faktycznie w polskich organizacjach pozarządowych istnieje taki sam trend, pozostanie niejednoznaczna do czasu przeprowadzenia badań w tym kierunku. Pewnych wskazówek na ten temat dostarcza wielokrotne studium przypadku z rozdziału trzeciego oraz badanie statutów z rozdziału czwartego.

W grę mogą wchodzić także (lub nakładać się na wymienione powyżej kwestie) inne powody decydujące o dokonywanych wyborach, na przykład rada fundacji czy rada nadzorcza (nazewnictwo i konkretna rola zależą od organizacji

i odpowiednich rozstrzygnięć statutu) może preferować rotację na stanowiskach wykonawczych. Rola rady jest w tym zakresie istotna – wydaje się nawet, że jest to jedna z jej najważniejszych funkcji. Z jej wykonywaniem może wiązać się kilka zagrożeń: rady mogą nie doceniać ryzyka i kosztów związanych ze złym wyborem, zarządy zwykle nie są odpowiednio przygotowane do pełnienia tej roli oraz nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie niesie ze sobą zmiana na głównym stanowisku wykonawczym (potencjalne możliwości pozytywnych zmian w organizacji i jej rozwoju) (Allison 2002, s. 341 i 345–348)⁴. Wielu prezesów twierdzi, że członkowie rady najczęściej nie mają czasu, doświadczenia, zaangażowania i interesu w tym, aby sprawować swoją funkcję. Co więcej, nie postrzegają planowania sukcesji jako ważnej kwestii organizacyjnej. Często wybierają kogoś, kto jest „identyczny” z poprzednikiem lub – przeciwnie – ma jakieś inne walory (Santora, Sarros, Bauer, 2008, s. 13). Często ten wybór jest dokonywany przy dużym udziale sugestii ze strony osoby odchodzącej ze stanowiska (Santora, Sarros, Bauer, 2008, s. 15). Odchodzący dyrektorzy mają tendencję do wyboru osób „podobnych” do siebie, tzn. takich, po których spodziewają się kontynuacji polityki, którą sami prowadzili w organizacji (Friedman, Olk 1995, s. 145). P. Herriot dostrzega niebezpieczeństwo w tym, że następcy (zwłaszcza w tzw. *fast-track schemes*) są wybierani na podobieństwo seniora i być może w związku z tym bardziej przystają do przeszłości i teraźniejszości organizacji niż do jej przyszłości (Herriot 1992, s. 116). Rada często podziela wybór sukcesora przez odchodzącego prezesa, gdy w organizacji dzieje się dobrze, lecz gdy wyniki są słabe, rada zwykle staje się opozycją dla odchodzącego szefa (Friedman, Olk 1995, s. 145).

Wydaje się, że wina nie leży wyłącznie po stronie samej rady i dobrego przygotowania jej członków (lub jego braku). Część problemu leży w ogólnym klimacie, w którym funkcjonuje trzeci sektor. W organizacjach pozarządowych kwestie równości czy demokracji uczestniczącej bardzo często dominują nad kwestiami związanymi z jednostką i jej rolą w zakresie zarządzania czy przywództwa (Allison 2002, s. 347). I to mimo iż często są one prowadzone przez charyzmatycznych liderów. Członkowie rady zwykle postrzegają sukcesję jako zjawisko niechciane, niepotrzebny kłopot, z którym trzeba się uporać jak najszybciej, wymieniając dyrektora i poświęcając na to jak najmniejsze koszty. Dzieje się tak, nawet jeśli źle przeprowadzona sukcesja kończy się koniecznością kolejnej zmiany na stanowisku dyrektora w krótkim czasie – członkowie rady najczęściej nadal nie widzą, że to ich podejście jest niewłaściwe (Allison 2002, s. 347).

Tymczasem rola rady nadzorczej jest w tym zakresie kluczowa: sukcesja to jedno z głównych zadań członków rady, za pomocą którego definiują oni całą organizację.

4 Wnioski z artykułu M. Allisona powtarzają także: Santora, Sarros, Bauer 2008, s. 12–13.

Dzięki sukcesji i procesowi transformacji, który jej towarzyszy, organizacja może stać się mocniejsza (takie zdanie jest prezentowane niemal w całej literaturze dotyczącej tematu). Wymaga to jednak przygotowania rady do tego procesu. Inaczej na kierownicze stanowisko w organizacji zostanie wybrana niewłaściwa osoba, cały proces odbije się na kosztach jej funkcjonowania i jej sukcesie, a nawet może ona dodatkowo ucierpieć z powodu złego wpływu zmiany organizacyjnej na cały zespół. Jeden z głównych wniosków z doświadczeń zaprezentowanych w artykule M. Allisona jest taki, że rada może uniknąć opisywanych błędów dzięki odpowiedniej interwencji konsultantów (Allison 2002, s. 341–342 i 347). Ale tu ważne jest, czy istnieje wśród organizacji pozarządowych kultura korzystania z zewnętrznych konsultantów. W opinii autora w Polsce jest ona niestety niska, co w mniejszym zakresie dotyczy tych największych organizacji.

Brak przygotowania rady do sukcesji wynika też w jakimś sensie z pewnego paradoksu: otóż członkowie rady często postrzegają dyrektora jako swojego szefa, nawet mimo tego, że to oni go wybierają, a następnie definiują dla organizacji strategiczne kierunki działania. Członkowie rad w organizacjach non-profit mają też często mało doświadczenia w zakresie zarządzania organizacjami. Wielu z nich postrzega swoją rolę w organizacji jako osoby, która ma pomagać jej, a nie przewodzić (Allison 2002, s. 348). W Polsce, zdaniem autora, rady pełnią głównie funkcję formalną (ciała kontrolnego), zamiast funkcji o znaczeniu strategicznym, mimo statutowych umocowań. Z pewnością w tym zakresie świadomość i praktyka systematycznie się zmienia, a obszar ten wymaga osobnych badań.

M. Allison zgłasza pewną wątpliwość dotyczącą możliwości odpowiedniego przebiegu procesów sukcesji w organizacjach pozarządowych. Z jego badań wynika (próba 137 osób zarządzających organizacjami z San Francisco Bay Area), że sprawowanie funkcji prezesa w organizacji pozarządowej to jednorazowe wydarzenie. Dla 2/3 badanych to było pierwsze stanowisko w roli zarządzającego organizacją pozarządową i tylko 14% odeszło, aby objąć taką samą funkcję. Przytaczany autor zauważa: „jeśli jest to stanowisko, które większość ludzi obejmuje tylko raz w życiu, to prawdopodobieństwo zatrudnienia doświadczonego człowieka jest bardzo ograniczone” (Allison 2002, s. 342). Zadaje on także bardzo ważne pytanie o to, czy przypadkiem z jakichś powodów organizacje pozarządowe nie konstruują złe tej posady.

W swoim artykule M. Allison prezentuje jeszcze kilka odpowiedzi bazujących na doświadczeniach innych organizacji, dotyczących tego, w jaki sposób organizacje pozarządowe mogą radzić sobie z problemem sukcesji i brakiem gotowości rady na efektywne jej przeprowadzenie. Autor przytacza trzy strategie, które powinny być aplikowane łącznie: podniesienie wynagrodzenia menedżera (co może skutkować zwiększeniem puli chętnych kandydatów), wsparcie rady usługami

konsultantów i organizowanie szkoleń dla nowo zatrudnionego dyrektora (Allison 2002, s. 342–343).

Autor omawianego artykułu daje radom kilka praktycznych wskazówek: na proces sukcesji należy patrzeć jak na sposobność do odnowy organizacji oraz warto wesprzeć przebieg tej zmiany organizacyjnej przez zatrudnianie tymczasowego dyrektora w okresie przejściowym (Allison 2002, s. 343). Tymczasowy dyrektor mógłby „kupić organizacji czas” na odpowiedni przebieg procesu sukcesji (Allison 2002, s. 349).

M.C. McKee i C. Driscoll (2008, s. 346–352) sugerują, na podstawie literatury i opracowanego przez nich studium przypadku, potrzebę istnienia następujących mechanizmów stabilizujących i zabezpieczających przebieg procesu sukcesji dla zapewnienia trwałości organizacji:

- 1) przygotowanie planu sukcesji,
- 2) reorganizacja w formę organizacyjną ze strategicznymi jednostkami biznesowymi,
- 3) przygotowanie planu strategicznego,
- 4) przyjęcie bardziej partycypacyjnego modelu zarządzania,
- 5) planowanie odejść z wyprzedzeniem (o ile menedżer przewiduje swoje odejście),
- 6) zapewnienie dostosowania liderów do wartości organizacyjnych (silna identyfikacja z wartościami organizacyjnymi), również przez:
 - zaszczepienie wartości organizacyjnych przyszłym liderom,
 - zaangażowanie wspólnego coacha dla zarządzających.

Ten ostatni mechanizm dotyczyć może jednak tylko dużych organizacji, które mają możliwość zaangażowania stosownych środków w rozwój personalny swoich liderów. M.C. McKee i C. Driscoll opisują w swoim studium przypadku przykład organizacji, w której zatrudnienie coacha wpłynęło m.in. na procesy organizacyjnego uczenia się: przygotowywane raporty stały się również źródłem wiedzy organizacyjnej, dostępnej nawet po odejściu poszczególnych osób ze swoich stanowisk (McKee, Driscoll 2008, s. 350).

Kwestia silnej identyfikacji z wartościami organizacyjnymi wydaje się być szczególnie ważna właśnie w organizacjach pozarządowych, które są bardzo mocno związane z realizacją własnej misji. W tej sytuacji zapewne podejście typu „wartości ponad kwalifikacje” jest uzasadnione⁵. Praca w zespole, w którym podzielane są wspólne wartości, może zapewnić trwałość organizacji. Zapewnienie trwałości wartości organizacyjnych można próbować osiągnąć ponadto przez wpisanie wartości do systemu zarządzania jakością i wynikami organizacji, w tym

5 Patrz przykład zaprezentowany w artykule McKee, Driscoll 2008, s. 349.

do samego systemu mierzenia tych wyników, czyli ogólniej: przez formalne powiązanie planu strategicznego z wartościami organizacyjnymi (McKee, Driscoll 2008, s. 350 i 353).

Oczywiście warto pamiętać, że całemu procesowi przekazywania władzy towarzyszą, oprócz obiektywnych procesów o znaczeniu organizacyjnym, także subiektywne procesy o charakterze społecznym czy politycznym, właściwe każdej historii z osobna (ang. *real story behind the scenes* – Santora, Sarros, Bauer, 2008, s. 13). Społeczno-polityczny charakter procesów sukcesji i ich przebieg to wciąż obszar mało poznany. Zdaniem J.C. Santory, J.C. Sarrosa i J. Bauera (2008, s. 16 i nast.) istnieje kilka obszarów wartych dokładniejszej eksploracji:

- 1) jak w organizacjach non-profit tak naprawdę wybiera się następców?,
- 2) czy następcy zewnętrzni poprawiają skuteczność działania organizacji?,
- 3) czy członkowie organizacji akceptują zewnętrznych sukcesorów?,
- 4) czy organizacje non-profit pewnych typów wynajmują tymczasowych dyrektorów wykonawczych na czas między odejściem jednego i przejściem stanowiska przez nowego dyrektora?,
- 5) co się dzieje z organizacjami po zmianie na stanowisku dyrektora wykonawczego?.

Przedstawione w niniejszej pracy studia przypadków (w rozdziale trzecim) wypełniają w pewnym zakresie wspomnianą wyżej lukę w materiale badawczym i wiedzy, poszukując odpowiedzi na niektóre z powyższych pytań.

2.4.2. Powiązanie sukcesji z wynikami organizacji

Odpowiedź na pytanie o to, jaki jest wpływ sukcesji na wyniki organizacji, wymaga ustalenia tego, co jest wynikiem działania organizacji, jednak w przypadku organizacji pozarządowych może to być trudne do określenia. Organizacje pozarządowe mają bowiem bardzo różnorodny zestaw celów, a zatem i wyników działania. Sytuacja w sektorze biznesu wydaje się prostsza (natura działalności biznesowej związana jest z osiąganiem efektów ekonomicznych). W sektorze publicznym z kolei to państwo określa zestaw celów do osiągnięcia. Natomiast organizacje w sektorze społecznym same stawiają przed sobą pewien zakres celów, który może czasem nawet znacząco różnić się w zależności od organizacji i dodatkowo być zmienny w czasie. Organizacje pozarządowe mogą na przykład realizować cele związane z dobrem wspólnym w sensie całego społeczeństwa, a także skupiać się jedynie na potrzebach członków organizacji.

Bez względu na sektor, z którego pochodzą organizacje, wyniki ich działania mogą być inaczej postrzegane przez ich interesariuszy (Boyne, Dahya 2002, s. 181–182). Efekty działania organizacji to według G.C. Hilla „politycznie skonstruowany

wynik, który jest tak zaprojektowany, aby zaspokoić oczekiwania interesariuszy” (Hill 2005, s. 590). Autor ten powtarza określenie „politycznie skonstruowany” (ang. *politically constructed*) za cytowanym artykułem G. Boyne’a i J. Dahyi. Z podanej definicji wynika, że organizacje o najlepszych wynikach działania to te, które zaspokajają w największym stopniu oczekiwania swoich interesariuszy (Boyne, Dahya 2002, s. 182).

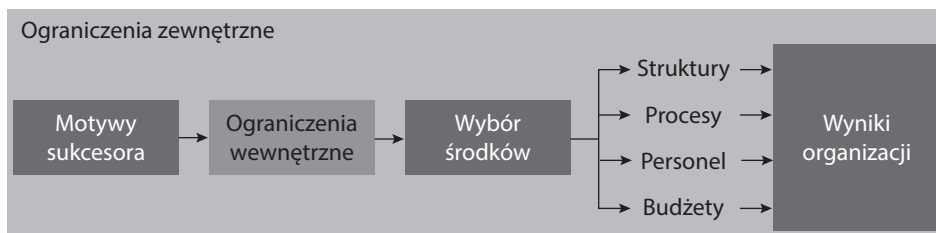
Intencją G. Boyne’a i J. Dahyi było stworzenie ogólnych spekulatywnych (ze względu na dotychczasowy niedostatek teorii w omawianym obszarze) ram teoretycznych dla analizy wpływu sukcesji na stanowiskach kierowniczych w sektorze publicznym. Budując swoją koncepcję, powoływali się w uzasadnionym zakresie na dotychczasową (bogatszą) literaturę z zakresu sukcesji, dotyczącą organizacji sektora prywatnego. Stwierdzili oni, że na wyniki organizacji mają wpływ trzy wyjaśniające zmienne: środki, motywy i sposobności (ang. *means, motives and opportunities*), które najwyższe kierownictwo ma i może wykorzystać (Hill 2005, s. 586 i nast.; Boyne, Dahya, 2002, s. 179–200). Wymienione czynniki (patrz tabela 2.6) odgrywają znaczącą rolę właśnie w sytuacji zmiany na stanowisku kierowniczym.

Tabela 2.6. Przykładowe czynniki mające wpływ na efekty działania organizacji sektora publicznego w sytuacji zmiany na stanowisku menedżerskim według teorii G. Boyne’a i J. Dahyi

Grupy czynników	Środki	Motywy	Sposobności/ ograniczenia
Przykładowe czynniki	Władza Osobiste cechy charakteru Styl zarządzania Dopasowanie do zajmowanego stanowiska i sytuacji organizacji Autonomia Charyzma Przywództwo transformacyjne Zdolność do budowania relacji (networking)	Pragmatyczne (służba politycznym decydom i rządowym priorytetom) Altruistyczne (służba publicznemu dobru i społeczności) Egoistyczne (dążenie do zaspokojenia własnych interesów)	Ograniczenia wewnętrzne (np. istniejąca strategia, wartości, struktura i procesy, budżet i posiadane zasoby, w tym kadrowe) Ograniczenia zewnętrzne (środowisko prawne i socjoekonomiczne – często poza zakresem wpływu menedżera, jednak ma on możliwość reinterpretacji środowiska)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hill 2005, s. 587; Boyne, Dahya 2002, s. 179–200.

Istotną kwestią dla G. Boyne'a i J. Dahya było to, w jakim zakresie nowy menedżer może wpłynąć na wyniki organizacji, wykorzystując wskazane wyżej czynniki oraz w jakim zakresie wyniki osiągane przez różne organizacje można tłumaczyć zmianami na stanowiskach kierowniczych. Główna teza ich teorii polega na stwierdzeniu, że źródłem zmian spowodowanych sukcesją jest inna kompozycja środków, motywów i sposobności sukcesora w stosunku do tej charakteryzującej poprzednika oraz że sukcesja ma wpływ na wyniki organizacji (Boyne, Dahya 2002, s. 192–193). Model wpływu sukcesji na efekty działania organizacji pokazuje rysunek 2.2.



Rysunek 2.2. Model wpływu sukcesji na wyniki działania organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Boyne, Dahya, 2002, s. 193.

Wpływ sukcesji jest ograniczony przez czynniki zewnętrzne (np. prawo) oraz wewnętrzne (np. formalny zakres odpowiedzialności sukcesora). Sukcesor może starać się wpłynąć na poprawę wyników organizacji, stosując różne strategie, w tym kreując nowe struktury i procesy, pozyskując odpowiednich ludzi na kluczowe pozycje i ustanawiając priorytety budżetowe (Boyne, Dahya 2002, s. 193).

Omawiani autorzy stwierdzają jednak, że w sensie statystycznym wpływy różnych związanych z sukcesją czynników oddziałujących na wyniki organizacji mogą się znosić. Jednak zapewne będzie to zjawisko rzadkie i w związku z tym wpływ sukcesji na wyniki działania organizacji będzie można zaobserwować. Wpływ ten może także działać w przeciwnym kierunku: słabe wyniki działania organizacji mogą w dłuższym okresie wymuszać sukcesję w celu wymiany „nieefektywnego” menedżera. W szczególnych okolicznościach także osiągający dobre wyniki menedżer może sam zechcieć zmienić organizację, szukając nowych wyzwań.

Zaproponowany model zawiera m.in. następujące uproszczenie: zmienne wyjaśniające nie oddziałują między sobą, a każda z nich wpływa na efekty działania organizacji osobno. Do modelu włączono kilkanaście zmiennych, którym towarzyszą hipotezy dotyczące sposobu tego oddziaływania na wyniki organizacji. Model, co zaskakujące, zawiera jedynie dwie zmienne o hipotetycznie ujemnym oddziaływaniu na wyniki. Są to: częstotliwość zachodzących sukcesji (zmienna w obszarze motywów) oraz rozmiar organizacji (zmienna w obszarze sposobności/

ograniczeń). Pozostałe zmienne, które mogą hipotetycznie wpłynąć na wyniki organizacji pozytywnie, to w obszarze motywów: różnice między motywacją sukcesora i poprzedniego szefa, długość kadencji poprzedniego szefa, sukcesor z zewnątrz organizacji. W obszarze środków są to: przywództwo transformacyjne sukcesora, liczba formalnych ról pełnionych przez sukcesora (nie tylko jako dyrektor zarządzający, ale też np. jako dyrektor finansowy), otrzymanie tych formalnych ról wkrótce po fakcie sukcesji, strategia zmiany strukturalnej, zmiana w procesach organizacyjnych, jak również w priorytetach budżetowych i strategii personalnej, przyjęcie na inne menedżerskie stanowiska osób sympatyzujących z sukcesorem. Natomiast w obszarze sposobności/ograniczeń są to: słabe zewnętrzne ograniczenia, możliwość – nawet w niewielkim zakresie – manipulowania tymi ograniczeniami przez sukcesora, oczekiwania otoczenia dotyczące dynamicznego charakteru przywództwa sukcesora, istniejąca przed sukcesją centralizacja władzy w organizacji (Boyne, Dahya 2002, s. 194).

W omawianej teorii spodziewany jest wpływ sukcesji na wyniki działania organizacji sektora publicznego. Ponadto oczekuje się, iż – ze względu na istniejące ograniczenia wewnętrzne i zewnętrzne – ten wpływ będzie jednak mały, choć znaczący (w sensie: rozpoznawalny). Autorzy liczą, iż dzięki temu będzie go można badać. Fakt istnienia tych ograniczeń powinien spowodować, że ten sam menedżer będzie mieć różny ostateczny wpływ na różne organizacje, a istnienie czynników zależnych od sukcesora (środki i motywy) spowoduje, że różni menedżerowie będą mieć różny ostateczny wpływ na tę samą organizację (Boyne, Dahya 2002, s. 195).

Interesującą próbę empirycznego potwierdzenia teorii G. Boyne'a i J. Dahyi podjął G.C. Hill (2005, s. 585–597). Jego praca badawcza dotyczyła co prawda sektora publicznego (dokładnie dystryktów szkół publicznych – ang. *public school districts*), jednak warto ją przytoczyć, gdyż przynajmniej w zakresie złożoności i niewymierności celów organizacji sektor społeczny i publiczny mogą być do siebie podobne. W Stanach Zjednoczonych szkolne dystrykty zarządzają szkołami publicznymi w poszczególnych jednostkach administracyjnych. G.C. Hill postanowił zastosować wspomniany model teoretyczny do zbadania wpływu sukcesji na osiągnięcie celów organizacji i rozciągnął te badania także na kwestię ewentualnej różnicy między wpływem sukcesji na wyniki organizacji w sytuacji, gdy nowy menedżer pochodzi z organizacji, a wpływem sukcesji na wyniki organizacji w sytuacji, gdy nowy menedżer pochodzi spoza niej. Jego badanie ma jeszcze znaczenie z tego względu, iż objęło dużą liczbę podmiotów (około 1000).

G.C. Hill na podstawie przeglądu literatury stwierdza, że kwestia zmiany na stanowiskach menedżerskich w sektorze publicznym nie była jeszcze przedmiotem badań ilościowych oraz powtarza, za artykułem G. Boyne'a i J. Dahyi, że generalnie

naukowcy bardzo rzadko podejmowali ten temat (Hill 2005, s. 585 i 586; Boyne, Dahya, 2002, s. 179). Częściej poruszana była problematyka zmiany organizacyjnej w ogóle.

Wybór analizowanych przez Hilla podmiotów został podyktowany tym, aby zachować jak największą z możliwych do osiągnięcia jednolitość organizacji, jej celów i środowiska, a także, aby wyniki działania tych organizacji można było stosunkowo łatwo wyrazić ilościowo. Dlatego wybrał on do analizy dystrykty szkół prywatnych z ich menedżerami (ang. *superintendents*), a wyniki działania tych organizacji określały wyniki standaryzowanego testu dla uczniów szkół. Wyniki te były analizowane w okresie 5 lat w powiązaniu z tym, czy miały na nie wpływ zmiany menedżerów, które dokonały się w tym czasie w części z analizowanych organizacji. Okres badania pozwalał analizować G.C. Hillowi wpływ sukcesji zarówno w krótkim (wyniki w roku zmiany), jak i długim okresie (po co najmniej 3 latach od zmiany). Najistotniejsze wnioski z analizy G.C. Hilla są następujące:

- 1) zmiana na stanowisku menedżera ma negatywny wpływ na efekty działania organizacji w krótkim okresie wówczas, gdy menedżer pochodzi spoza organizacji, być może zatem nie tyle istotna jest sama zmiana, ile fakt, że chodzi o menedżera spoza organizacji;
- 2) w sensie statystycznym bardziej znaczący wpływ mają motyw i sposobność (te wybrane do badania) niż środki (doświadczenie reprezentowane przez umiejętność *networkingu*), które nie miały statystycznie znaczącego wpływu, chociaż *networking* sam w sobie jest oczywiście bardzo ważną aktywnością menedżera; w sytuacji szoku związanego ze zmianą motyw i sposobność wydają się znacząco wpływać na efekty działania organizacji;
- 3) sukcesja w długim okresie wpływa pozytywnie na efekty działania organizacji, im dalej od momentu zmiany na stanowisku kierowniczym, tym większy wpływ pozytywny (analizowane dane pochodziły z okresu 5 lat); widać, że organizacja potrzebowała czasu na zaadaptowanie się do nowego porządku; w długim okresie traci też znaczenie to, czy nowy menedżer był spoza czy z organizacji;
- 4) organizacje z sukcesją miały po okresie 5 lat lepsze efekty niż organizacje bez sukcesji.

Wyniki sugerują zatem, aby w sytuacji zmiany na stanowisku menedżerskim zachować cierpliwość, gdy w krótkim okresie występują negatywne efekty wywołane zmianą (zwłaszcza gdy nowy menedżer pochodzi spoza organizacji). Efekty pozytywne pojawiają się bowiem w dłuższym okresie (3 lata i więcej).

Jednym z częstych założeń związanych ze zmianą na stanowisku kierowniczym jest teza, że dotychczasowy menedżer odchodzi, gdyż z jakichś względów nie sprawdzał się lub przestał sprawdzać w swojej roli (Hill 2005, s. 586). W związku

z tym często dokonywana jest w nadziei zmiany na lepsze, na pozyskanie nowego, lepszego menedżera. O ile ta teza może być prawdziwa dla sektora przedsiębiorstw czy nawet sektora publicznego, o tyle niekoniecznie jest prawdziwa dla sektora organizacji pozarządowych. Rozważyć można tutaj dwie kwestie. W przypadku dojrzałego trzeciego sektora, z dużymi organizacjami, posiadającymi rady i zarządy, które sprawują pieczę nad wybieralnym prezesem, powyższe stwierdzenia mogą zapewne być prawdziwe. W przypadku zaś młodego sektora organizacji pozarządowych, z dużą liczbą organizacji mniejszych i takich, w których organizacją zarządza wciąż jej założyciel i charyzmatyczny przywódca, zmiana na stanowisku kierownika wykonawczego dokonuje się być może z innymi założeniami – nie ma co do tego jasności, dopóki badania empiryczne tego nie potwierdzą. Takie młode organizacje być może nawet nie są jeszcze świadome swoich celów jako organizacji (lub nie potrafią jeszcze ich zoperacjonalizować) – być może sama partycypacja i możliwość wspólnego działania wyczerpują niezbędną pulę satysfakcji uczestników organizacji z jej funkcjonowania. Warto jednak zauważyć, że właściwie każda zmiana na stanowisku zarządzającego organizacją w jakiś sposób zwykle wiąże się z oczekiwaniem od nowego menedżera wyższej lub przynajmniej identycznej efektywności działania (nie jest to oczywiście równoznaczne z tym, że dotychczasowy menedżer się nie sprawdzał). Dzieje się tak nawet w przypadku zmiany nieoczekiwanej i nieplanowanej, która zdarza się na przykład w wyniku nagłej śmierci dotychczasowego lidera (np. przypadek Monaru i Marka Kotańskiego).

Sukcesja, co już przewijało się w prezentowanych rozważaniach, ma dla organizacji (a także dla jej otoczenia) znaczenie zarówno substancjalne (merytoryczne), jak i symboliczne (Mooney i in., 2007, s. 421). Znaczenie substancjalne wiąże się z tym, czym w istocie proces sukcesji jest, czyli ze zmianą na stanowisku, jej przyczynami oraz efektami. Natomiast znaczenie symboliczne wiąże się przede wszystkim z rodzajem komunikatu, jaki dzięki decyzjom dotyczącym sukcesji organizacja wysyła do otoczenia (a także do swoich członków). Zarówno sama decyzja o sukcesji, jak i rodzaj wybranego sukcesora są dla otoczenia informacją, że organizacja jest świadoma sytuacji, w której się znalazła, że w sposób odpowiedni reaguje na tę sytuację i że podjęte decyzje są sensowne i racjonalne. Ma to duże znaczenie, o czym była już mowa, przede wszystkim dla legitymizacji samego sukcesora i wiąże się także z opisaną już teorią rytualnego wskazywania kozła ofiarnego.

Ten symboliczny komunikat jest różny w przypadku wyboru sukcesora z lub spoza organizacji. Sukcesja wewnętrzna to przede wszystkim komunikat, że zmiany w organizacji nie spowodują zerwania ciągłości działania i realizowanych celów i będą istotne z punktu widzenia stabilności porządku organizacyjnego. Sukcesja zewnętrzna to przede wszystkim komunikat głoszący, że oto organizacja

jest gotowa na zmiany o znaczeniu strategicznym, a nawet jeśli będzie trzeba, to na zmiany rewolucyjne dla dotychczasowego sposobu jej działania.

Co ciekawe, w świetle przytaczanych już badań (choć nie ma tu stuprocentowej zgodności), zwykle mamy do czynienia z tym, że lepsze konsekwencje dla wyników organizacji daje sukcesja wewnętrzna (zwłaszcza w formie przekazania władzy przygotowywanemu na dane stanowisko „diedzicowi”). Tymczasem w wyborze sukcesora z zewnątrz tkwi, jak to formułuje zespół w składzie C.H. Mooney, C.M. Dalton, D.R. Dalton i S.T. Certo (2007, s. 421), pewna ironia: wybór taki, dokonany w celu klarownej symbolicznej deklaracji organizacji, że jest gotowa na zmiany, równocześnie w jakimś sensie zakłada, że wybrano rodzaj sukcesji skazany na (statystycznie) gorsze wyniki (oczywiście pomijając warunki, w których sukcesja zewnętrzna jednak się sprawdza).

2.5. Sukcesja w firmach rodzinnych

Szczególną grupą organizacji, dla których procesy sukcesji mają kluczowe znaczenie, są tzw. firmy rodzinne. Ich natura polega na przekazywaniu kolejnym pokoleniom rodzinnego biznesu. Istotne jest to, że między kolejnymi sukcesjami mija dość długi czas. Wydaje się, zapewne dość powszechnie, że skoro mamy do czynienia z procesem naturalnym, to każdy jest go świadomy i gotowy na jego nadejście. Tymczasem jeśli przyjrzeć się bliżej, zaczynają się mnożyć pytania. Jak zauważa M. Adamska, nawet sformułowanie „przekazanie firmy” jest nie do końca jasne i pyta: „Co konkretnie chcemy przekazać? Komu i w jakim czasie? W jaki sposób to zrobić? Ile będzie nas to kosztować? Kiedy się tym procesem zainteresować?” (Adamska 2014, s. 11). Literatura naukowa pod tym względem nie daje jednolitego obrazu. Jak stwierdzają A. Surdej i K. Wach, brakuje „holistycznego modelu wyjaśniającego procesy sukcesji polskich firm rodzinnych. Brak jest analiz naukowych weryfikujących na drodze empirycznej determinanty strategii sukcesyjnej” (Surdej, Wach 2010, s. 8 i 85). Choć i to powoli się zmienia – również m.in. dzięki przytoczonym autorom.

Z punktu widzenia niniejszej pracy warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa rodzinne przypominają pod pewnym ważnym względem organizacje pozarządowe. Głębokie zaangażowanie w sprawy organizacji w tym przypadku wynika z przynależności do rodziny (Adamska 2014, s. 62), co można porównać do wspólnoty poglądów charakterystycznej dla organizacji pozarządowych. Inaczej jednak niż w firmach rodzinnych obsadzanie stanowisk krewnymi będzie postrzegane w organizacjach pozarządowych jako praktyka naganna (nepotyzm), bez względu na zakres przygotowania takiej osoby do pełnienia określonej

funkcji. W firmach rodzinnych nepotyczne wydadzą się te decyzje kadrowe, które będą dotyczyć wyłącznie członków rodziny ewidentnie nienadających się do pełnienia powierzonych im funkcji. W przeciwnym przypadku będzie to zjawisko naturalne – w końcu to firma rodzinna. T. Budziak wśród podstawowych reguł organizowania procesów sukcesji wymienia w związku z tym następujące zalecenie: „w sprawach firmy należy kierować się wyłącznie interesem firmy” (Budziak 2012, s. 54).

Kolejną ciekawą cechą odgrywającą rolę w obu wspomnianych typach organizacji jest altruizm jako czynnik motywujący, aczkolwiek w każdym przypadku ma on inne znaczenie. Altruizm w organizacjach pozarządowych może być głównym czynnikiem motywującym do codziennego działania. W przypadku firm rodzinnych pojawia się najczęściej właśnie przy decyzjach związanych z sukcesją – rodzice są gotowi przekazać organizację i jej aktywa swoim dzieciom (Surdej, Wach 2010, s. 50).

W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego badacze przyjmują, że stanowią one od kilkunastu do nawet ponad 90% wszystkich podmiotów gospodarczych oraz wytwarzają, według różnych analiz, od kilkunastu do ponad 50% PNB (Sułkowski, Marjański 2011, s. 12).

Ich dobre funkcjonowanie i przetrwanie jest zatem istotnie nie tylko dla nich samych oraz dla rodzin zaangażowanych w ich działalność, ale również dla gospodarki i jej rozwoju (Surdej, Wach 2010, s. 8). Dla przykładu, jak podają A. Junker i J. Griebisch, w gospodarce niemieckiej każdego roku około 8% z ponad 70 tys. firm jest likwidowanych, gdyż nie może znaleźć sukcesora – to likwidacja około 33 500 miejsc pracy rok do roku, nie wspominając o utracie innych zasobów (Junker, Griebisch 2010, s. 81). W mniejszych miejscowościach firmy rodzinne to często także ośrodki życia nie tylko gospodarczego, ale i społecznego. Jak zauważa T. Budziak: „ich los to los nie tylko rodziny, ale i setek pracowników, dostawców, sfery otoczenia i usług” (Budziak 2012, s. 24). Dane statystyczne z różnych gospodarek pokazują, że zwykle firmy rodzinne nie znajdują następców w kolejnym pokoleniu (Budziak 2012, s. 23). I z tą świadomością założyciele firm rodzinnych muszą się zmagać – jest duża szansa na to, że firma nie znajdzie kontynuacji w kolejnym pokoleniu. Tym bardziej wiedza na temat procesów sukcesji i jej planowania nabiera znaczenia.

Potencjalnie, w świetle teorii agencji, przedsiębiorstwa rodzinne wykazują się przewagą konkurencyjną nad innymi przedsiębiorstwami ze względu na brak kosztów kontroli, które są właściwe organizacjom z rozdziałem własności od zarządzania. Również nie bez znaczenia może być to, że – niejako z definicji – powinny

patrzyć na rzeczywistość z perspektywy dłuższego horyzontu czasowego (Surdej, Wach 2010, s. 35; Junker, Griebisch, 2010, s. 82).

Wspólne cechy biznesów rodzinnych to: „familistyczna kultura organizacyjna, zaangażowanie rodziny w biznes oraz znaczenie procesów sukcesyjnych” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 9). Wśród najważniejszych zagadnień dotyczących funkcjonowania biznesu rodzinnego autorzy wymieniają właśnie problemy przekazania władzy i własności (Sułkowski, Marjański 2011, s. 12). Do tego zestawu M. Adamska (2014, s. 15) dodaje także wiedzę. Podobnie czynią to A. Surdej i K. Wach (2010, s. 54). Cytowani autorzy komentują to, zwracając uwagę na różne problemy dotyczące internalizacji wiedzy w organizacji, przede wszystkim na fakt, że przekazywanie wiedzy wymaga czasu (Surdej, Wach 2010, s. 54) i zastosowania elementów podejścia charakterystycznego dla organizacji uczącej się, tak aby wiedza nestora mogła zostać zinternalizowana w postaci *know-how* firmy (Adamska 2014, s. 31). Całość jest długotrwałym procesem rozpoczynającym się już od wychowania dziecka (Adamska 2014, s. 30).

Wspomniani autorzy twierdzą nawet, że ta zakumulowana przez członków rodziny wiedza jest również jedną z istotnych przewag konkurencyjnych firm rodzinnych (Surdej, Wach 2010, s. 56).

Definiując biznes rodzinny, teoretycy rzadziej posługują się sukcesją rodzinną jako głównym kryterium, częściej są to kwestie dotyczące własności i zarządzania oraz zaangażowania w biznes rodzinny. Natomiast definicja przedsiębiorstwa rodzinnego, oparta na kryterium sukcesji, wskazuje, że „z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 15)⁶. Oczywiście w Polsce trudno przyjąć to kryterium ze względu na stosunkowo krótki czas, jaki upłynął od transformacji i związanej z nią erupcji przedsiębiorczości. Jednak Ł. Sułkowski i A. Marjański uważają, że oprócz obiektywnych kryteriów wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych istotne są także kryteria subiektywne, a wśród nich „troska o planowanie sukcesji, czyli przekazanie władzy i własności następnemu pokoleniu” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 15). Ten brak tradycji i doświadczenia w zakresie sukcesji stanowi jedną z zasadniczych przeszkód na drodze do sukcesu. Ale są także inne problemy – przejście mikroprzedsiębiorstwa może nie wydać się na przykład zbyt atrakcyjne dla potencjalnych sukcesorów, a w przeważającej liczbie firmy rodzinne to właśnie mikroprzedsiębiorstwa (Adamska 2014, s. 16–17). Brakuje w Polsce także doradców, którzy problematykę sukcesji znaliby dobrze i wsparli w tym zakresie przedsiębiorców (Adamska 2014, s. 19).

6 Przegląd definicji firmy rodzinnej zawiera publikacja Litz 2008.

Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych definiuje ją jako:

[...] proces przekazania przez nestora pełnej odpowiedzialności (praw i obowiązków z tym związanych) za bieżące i strategiczne zarządzanie sukcesorowi, przy zachowaniu kontroli właścicielskiej przez daną rodzinę (Adamska 2014, s. 5).

Definicja ta skupia się zatem w znacznej mierze na transferze władzy, a w kwestii własności wystarczy, aby kontrola właścicielska pozostała przy danej rodzinie, w tej optyce niekoniecznie zatem będziemy mieć do czynienia z równoległym transferem własności na sukcesora. Być może takie ograniczenie definicji podyktowane zostało samym celem cytowanego przewodnika, a być może wynika to z przyjętego punktu widzenia na sukcesję, według którego głównym jej celem jest zachowanie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa (Adamska 2014, s. 5), a więc zadbanie o jego funkcjonowanie raczej przez wpływ na zarządzanie nim niż jedynie zatrzymanie własności lub ewentualnie wewnątrzrodzinny transfer własności. Z kolei w definicji zaprezentowanej przez A. Surdej i K. Wacha dodatkowo doprecyzowana została kwestia sukcesora – może być nim zarówno członek rodziny, jak i zawodowy menedżer spoza rodziny (Surdej, Wach 2010, s. 54).

Sukcesja w firmie rodzinnej to wyzwanie tak naprawdę nie tylko dla nestora, ale także dla sukcesora oraz całej rodziny (zapewnienie pomyślności firmie i równocześnie harmonii rodzinie, sprawiedliwy podział majątku – to tylko niektóre kwestie) (Adamska 2014, s. 5). Ważne dla udanej sukcesji jest więc wzięcie pod uwagę interesów i oczekiwań wszystkich stron (Junker, Griebisch 2010, s. 90–91). Sukcesja wywiera bowiem przemożny wpływ tak na życie rodziny, jak i na funkcjonowanie firmy. Wiąże się z koniecznością dokonania wielu wyborów. Do tego procesu rodzina powinna być właściwie przygotowana.

W każdym przypadku ten etap jest nieuchronny i wymaga strategicznego planowania, ponieważ posiada on istotny, często ukryty wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Imperatyw biologiczny jest ważną determinantą zarówno funkcjonowania, jak i dalszego rozwoju podmiotu (Sułkowski, Marjański 2011, s. 23).

Innymi słowy, w celu przeprowadzenia sukcesji należy podjąć sekwencję przemysłanych kroków (Adamska 2014, s. 7).

Dążenie do zachowania ciągłości pokoleniowej wymaga tworzenia i wdrażania „strategii sukcesyjnych pozwalających efektywnie przekazać władzę nad podmiotem młodemu pokoleniu” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 32–33). Ł. Sułkowski i A. Marjański wymieniają strategie planistyczne oraz wyłaniające się (emergentalne/inkrementalne). Stosownie do swojej nazwy strategia planistyczna odwołuje się do wykorzystania

procesu planowania, dzięki któremu można zaplanować i zaangażować określone działania i narzędzia stosowane w uporządkowanych procesach sukcesji (ścieżki kariery, wychowanie i edukację następców, procesy komunikacji oraz niezbędną dokumentację). Strategie wyłaniające się mają bardziej spontaniczny charakter i polegają na odkrywaniu motywacji i potrzeb uczestników całego procesu.

Konieczność sukcesji wynika z nieuchronności przemijania, czyli imperatywu biologicznego, i jest to, w związku z powyższym, długookresowy element życia przedsiębiorstwa rodzinnego (perspektywa odejścia nestora to zdarzenie najpewniej w perspektywie kilkunastu do kilkudziesięciu lat). Łatwo zatem wpaść w pułapkę odraczania w bliżej nieokreślonej przyszłości kwestii sukcesji, co niestety zdarza się często i jest uważane za jeden z najważniejszych problemów firm rodzinnych („tzw. niechęć do strategicznego planowania międzypokoleniowej sukcesji”) (Surdej, Wach 2010, s. 55). Z drugiej strony długa perspektywa powoduje, że zwykle jest więcej czasu na „odpowiednie wykształcenie i przygotowanie sukcesora do przejścia władzy” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 41). Sukcesor powinien bowiem posiadać szereg kompetencji, które zapewnią sukces w postaci dalszego przetrwania organizacji (i nie chodzi jedynie o kompetencje związane z wykształceniem i wiedzą menedżerską – np. Junker, Griebisch, 2010, s. 87).

Sukcesja przybiera złożone formy, dotyczy bowiem tak przekazywania władzy/zarządzania, jak i własności. Może się koncentrować na jednym członku rodziny, a także na wielu. Należy też zdecydować o zakresie sukcesji: czy będzie to sukcesja wyłącznie własności, czy także zarządzania (Sułkowski, Marjański 2011, s. 41) (patrz tabela 2.7).

Tabela 2.7. Matryca różnych sytuacji w procesie sukcesji międzygeneracyjnej. Sytuacje te generują inny zakres problemów na styku firma–rodzina

Matryca możliwości	Sukcesorem jeden członek rodziny	Wielu sukcesorów z rodziny	
		W równych „porcjach”	Niektórzy sukcesorzy wyróżnieni
Przekazanie władzy			
Przekazanie własności			
Przekazanie władzy i własności			

Źródło: opracowanie własne.

„W relacji zarządzający–sukcesor uczestniczy zresztą cała rodzina i również z tego powodu są to relacje zazwyczaj przesyczone emocjami i niedające się sprowadzić wyłącznie do racjonalizacji zarządzania” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 38). Na tę samą kwestię zwraca uwagę także T. Budziak, wskazując na kluczowy charakter emocji w biznesie rodzinnym (Budziak 2012, s. 21). W końcu chodzi w tym wszystkim m.in. o dzieło życia nestora (Adamska 2014, s. 38) i życiowe decyzje pretendenta

do przejścia dziedzictwa (Budziak 2012, s. 21). Proces sukcesji przebiega bowiem na wielu płaszczyznach równocześnie, dotykając problemów natury psychologicznej, ekonomicznej, organizacyjnej, prawnej i społecznej (Adamska 2014, s. 14) i silnie zależy od jakości stosunków wewnątrz rodziny (Adamska 2014, s. 72). Na ciekawy wątek zwraca dodatkowo uwagę T. Budziak, pisząc, że „część literatury na temat biznesu rodzinnego nie dostrzega problemu gwałtownych, dynamicznych zmian dotyczących przesuwania granic pojmowania rodziny” (Budziak 2012, s. 37).

Waga planowania sukcesji jest tym większa, że jego brak „jest jedną z głównych przyczyn upadku lub utraty kontroli przez rodzinę po odejściu pokolenia założycieli” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 38). Przyjęte warianty przebiegu procesów sukcesji powinny być budowane na kompromisie rodzinnym (Sułkowski, Marjański 2011, s. 41; Adamska, 2014, s. 49). Z tego powodu zapewne strategia wyłaniająca się albo raczej kompozycja podejścia planistycznego i wyłaniającego się jest, być może, najbardziej odpowiednia. Najskuteczniejsze wydaje się być zatem stopniowe przekazywanie władzy (Adamska 2014, s. 28).

Istnieje wiele modeli czy rodzajów/form sukcesji w firmie rodzinnej. Przykładową klasyfikację podają A. Junker i J. Griebisch (2010, s. 83 i nast.), bazując na analizie opartej na dwóch wymiarach: zarządzaniu i własności. W tym kontekście badają oni pochodzenie sukcesorów zarządzania lub własności z rodziny lub spoza niej. Na tak skonstruowanej macierzy pojawiają się cztery możliwości. Po pierwsze, jest to transfer własności i zarządzania wewnątrz rodziny. Na przeciwnym biegunie jest transfer własności i zarządzania poza rodzinę (co nadal można rozpatrywać w kategorii udanej sukcesji, ale firma traci zupełnie charakter rodzinny, czyli nie jest to już sukcesja w firmie rodzinnej; aczkolwiek utrzymanie żywotności firmy nawet poza rodziną może leżeć w zamiarach założyciela, jeśli nie ma innej opcji). Ponadto można wskazać dwie kolejne kombinacje: znalezienie udziałowców zewnętrznych w stosunku do rodziny, podczas gdy zarządzanie nadal pozostaje w rękach rodziny, oraz sięgnięcie po zewnętrzną, wykwalifikowaną kadrę menedżerów (lub jednego menedżera) przy zachowaniu pełnej własności biznesu w rękach rodziny.

Wśród możliwych form przekazania własności można wymienić: darowiznę, sprzedaż członkom rodziny, inną umowę cywilno-prawną, testament oraz dziedziczenie ustawowe (Adamska 2014, s. 34).

Udana sukcesja to taka, która sprzyja zarówno rozwojowi przedsiębiorstwa, jak i rodziny. Pomocny w tym zakresie może być odpowiedni plan sukcesji. Zdaniem Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego (2011, s. 41) strategia sukcesji powinna dawać możliwość doprecyzowania takich spraw, jak:

- 1) rola każdego pokolenia w planie rozwoju firmy,
- 2) zapobiegawcze podejście do możliwych konfliktów zarówno na tle własności, jak i zarządzania,

- 3) umiejscowienie w czasie planowanych zmian pokoleniowych,
- 4) uwzględnienie ograniczeń związanych z przepisami podatkowymi w planie przeniesienia własności.

Może powstać wrażenie, że da się jednoznacznie zaprogramować proces sukcesji międzypokoleniowej, która wydaje się być z tego względu dość powtarzalnym zjawiskiem. Jednak zdaniem cytowanych autorów nie wykrystalizował się jeden model etapów sukcesji (Sułkowski, Marjański 2011, s. 42).

Przedsiębiorcom przeważnie nie udaje się przekazać firmy z pokolenia na pokolenie (Sułkowski, Marjański 2011, s. 44). „Zwykle nie więcej niż jedna piąta biznesów rodzinnych pozostaje ponad 60 lat w rękach jednej rodziny” – stwierdza T. Budziak i dodaje – „To upadek jest typowy, a nie trwanie!” (Budziak 2012, s. 71). Różne czynniki mogą odgrywać tu rolę, w tym niechęć do przejęcia biznesu – problemem jest zderzenie woli seniora dotyczącej przekazania władzy ze skłonnością potencjalnego następcy do jej przejęcia oraz stosunkami z resztą rodziny (Sułkowski, Marjański 2011, s. 42–43) – lub nawet niezdolność firmy do utrzymania się na rynku (np. Adamska 2014, s. 47). M. Adamska, obok niezdolności do utrzymania się na rynku, wymienia również brak planowania sukcesji, chęci przekazania biznesu i zainteresowania potomstwa przejęciem biznesu. Z badań W. Popczyka i A. Winnickiej-Popczyk wynika, że 84% przedsiębiorców zależy na przekazaniu biznesu dzieciom, ale tylko 36% dzieci chciałoby te biznesy przejąć (Popczyk, Winnicka-Popczyk 2005, s. 74 i 82). Błędy można popełnić również w zakresie planowania sukcesji. Jednym z problemów może być zbyt długie zwlekanie z przekazaniem kierowania firmą w ręce sukcesora – takie oczekiwanie może być dla niego frustrujące, zwłaszcza gdy czuje się już gotowy do podjęcia wyzwania (Surdej, Wach, s. 56 i 61). T. Budziak używa pojęcia „szklany sufit dla członków rodziny”, aczkolwiek nie tylko w powyższym znaczeniu. Wskazuje on bowiem na to, że potencjalnych kandydatów do objęcia pożądanych stanowisk może być w rodzinie wielu i może nie być w firmie odpowiednich możliwości do ich zatrudnienia (Budziak 2012, s. 112). Problemem może być także zbytne skupienie uwagi na wybranych aspektach sukcesji (np. tylko na kwestiach optymalizacji podatkowej sukcesji) i utrata z pola widzenia całości procesu.

W przewodniku pod redakcją M. Adamskiej opisano pojęcie zdolności sukcesyjnej. Jest to „takie przygotowanie firmy, które umożliwia zastąpienie dotychczasowego lidera przez następcę bez szkody dla bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa” (Adamska 2014, s. 6). Autorzy od razu jednak stwierdzają, że nie ma jednej recepty na gotowość do sukcesji i jednej miary tej gotowości – można jedynie próbować określić pewien minimalny stopień dojrzałości różnych obszarów funkcjonowania firmy, pozwalający na jej funkcjonowanie bez osoby nestora.

W publikacji Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego (2011, s. 45) przedstawiono przesłanki udanej sukcesji. Są one związane z posiadaniem strategicznego planu sukcesji, który:

- 1) powstaje przy udziale wszystkich członków rodziny,
- 2) porządkuje rolę rodziny w przedsiębiorstwie,
- 3) precyzuje wolę, czas i sposób przekazania przedsiębiorstwa następnej generacji,
- 4) zawiera plan przekazania majątku.

Z pewnością wyżej wymienione punkty mogą przyczynić się do zachowania dobrych stosunków wewnątrz rodziny, co jest ogromnie ważne, gdyż w rodzinach, zwłaszcza wielopokoleniowych, dochodzi zwykle do licznych tarć i konfliktów. Możliwe jest na przykład przeniesienie konfliktu pokoleń na kwestię prowadzenia biznesu (inna wizja następcy dotycząca tego, jak dalej prowadzić biznes) (Sułkowski, Marjański 2011, s. 47). W literaturze znajduje się opis różnych podejść do modelowania relacji rodzina–biznes rodzinny, a tym samym do rozwiązywania możliwych konfliktów. Przykładowo, T. Budziak (2012, s. 59) wymienia podejścia: *family first* (najpierw rodzina), *business first* (najpierw biznes) oraz *business family* (rodzina biznesowa, czyli próba kompromisu i znalezienia równowagi między interesami rodziny i firmy).

Przewodnik pod redakcją M. Adamskiej (2014, s. 35) do cech i rezultatów udanej sukcesji zalicza następujące kwestie:

- 1) relacje międzypokoleniowe są na dotychczasowym dobrym poziomie lub nawet się poprawiają;
- 2) zainteresowane strony mają zapewnione środki utrzymania;
- 3) wszyscy zainteresowani mają poczucie, że proces został przeprowadzony sprawiedliwie;
- 4) osiągnięto optymalizację podatkową;
- 5) następca określił cele i ma możliwość ich realizowania, ma swobodę działania i potrafi ją wykorzystać;
- 6) zostało wypracowane najlepsze dla danej sytuacji rozwiązanie prawne;
- 7) między stronami panuje całkowita otwartość w zakresie wymiany kluczowych informacji;
- 8) klienci akceptują zmiany w zarządzie;
- 9) kluczowi pracownicy akceptują zmianę, zostają w firmie i tworzą pozytywną kulturę współpracy;
- 10) została wypracowana wspólna wizja rozwoju firmy.

Z doświadczeń firm rodzinnych prowadzonych przez ponad trzy pokolenia w gospodarkach o zachowanej ciągłości rozwoju wynika, że na zachowanie ciągłości biznesu rodzinnego składają się następujące czynniki (Budziak 2012, s. 138):

- 1) produkty lub usługi zapewniające powodzenie w biznesie również w zmieniających się warunkach;
- 2) rozumienie przez kolejne pokolenia istoty kontynuacji biznesu;
- 3) zdolność do eliminacji z biznesu niekompetentnych członków rodziny;
- 4) umiejętność uzupełniania braków w kompetencjach przez zatrudnianie właściwych pracowników spoza rodziny.

W szerszym kontekście może się okazać, że jedynym sposobem na dalsze trwanie biznesu jest jego ukorporacyjnienie – stopniowe lub całkowite. Na takie decyzje też należy być przygotowanym. Może to oczywiście doprowadzić w skrajnym przypadku do utraty rodzinnego charakteru firmy.

Wśród narzędzi planu sukcesji wymieniane są m.in. następujące możliwości: spotkania i zjazdy rodzinne, rada rodzinna, plan edukacji sukcesora, osobisty plan nestora, plan finansowy nestora, „ład rodzinny”, konstytucja i inne dokumenty rodziny, instrumenty finansowe (np. polisy, fundusze inwestycyjne), inwentaryzacja i wycena majątku, plan podziału majątku, testament, umowa darowizny lub inne umowy cywilno-prawne, umowa (statut) spółki (Adamska 2014, s. 50–51, 53–54; Budziak 2012, s. 185 i nast.). Zgodnie z przytaczanymi już publikacjami należałoby dodać do tej listy także narzędzia zarządzania wiedzą.

Proces sukcesji ma również znaczenie dla kultury organizacji – wartości wniesione do firmy przez nestora trwają często jeszcze długo po jego odejściu (Adamska 2014, s. 13). W ogóle warto również pamiętać o symbolicznych elementach procesu sukcesji, jak na przykład uroczyste przekazanie władzy sukcesorowi (Adamska 2014, s. 46).

Z przeglądu literatury przedmiotu wyłaniają się jeszcze następujące obserwacje:

- 1) „na udaną sukcesję nie ma wpływu, czy dziedzicem firmy jest najstarszy syn” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 48);
- 2) „wczesne wprowadzenie sukcesorów do przedsiębiorstwa pozwala na ich lepsze przygotowanie do przejęcia biznesu w przyszłości” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 49);
- 3) „sukcesor powinien spędzić pierwsze pięć lat swojej kariery zawodowej poza biznesem rodzinnym, choć jeśli to możliwe w pokrewnej dziedzinie” (Sułkowski, Marjański 2011, s. 49).

W związku z przekazaniem własności mogą wystąpić problemy natury podatkowej, czyli dodatkowe koszty sukcesji. Istotna może okazać się także kwestia zabezpieczenia finansowego dla odchodzącego seniora (Sułkowski, Marjański 2011, s. 50–51).

Badania prowadzone przez twórców cytowanego *Przewodnika po sukcesji w firmach rodzinnych* potwierdzają, że w Polsce bardzo mało firm tworzy plany

na wypadek sukcesji (Adamska 2014, s. 7). Jego autorzy jako jeden z powodów wymieniają fakt, że nestorzy sami nie znają sukcesji z własnego doświadczenia i na „swoim podwórku” są dopiero jej pionierami. Podobnie jest, jak można przypuszczać, w gospodarkach innych krajów postkomunistycznych w Środkowej i Wschodniej Europie (np. Ivanova Yordanova, 2010, s. 110). Badania z innych gospodarek potwierdzają, że w kolejnych pokoleniach sukcesja przebiega już łatwiej i jest planowana z należyтым wyprzedzeniem (Surdej, Wach 2010, s. 57), ale odnosi się to już tylko do mniejszej części firm, jedynie trzecia ich część jest bowiem przekazywana z sukcesem w ręce następnego pokolenia, a tylko 13% w ręce trzeciego (Surdej, Wach 2010, s. 67).

Osobną kwestią są procesy sukcesji wymuszonej, spowodowanej nagłym wydarzeniem (np. śmiercią nestora lub jego niespodziewaną decyzją odejścia z firmy). Na takie przypadki najczęściej nie sposób w pełni się przygotować.

Intrygująca jest sugestia, że konfiguracja czynników sukcesji jest specyficzna ze względu na kraj analizy, na przykład w kwestii siły więzów i tradycji rodzinnych oraz ich miejsca w kulturze danego kraju – wykracza to jednak poza zainteresowanie niniejszej pracy (Surdej, Wach 2010, s. 66; Sułkowski, 2005, s. 239). Pośrednio zwraca uwagę na to, ale w szerszym znaczeniu, W. Zocchi (2010, s. 93), pisząc, że literatura na temat sukcesji skupia się niemal wyłącznie na czynnikach skutecznej sukcesji i pomija często czynniki kontekstowe, na przykład pojawiające się akurat strategiczne możliwości czy wewnętrzny kontekst organizacyjny. Podsumowuje on swoje uwagi na ten temat bardzo prosto: „nie można od-kontekstować procesu sukcesji” (Zocchi 2010, s. 93). Sugeruje to, podobnie jak przy okazji sukcesji w organizacjach pozarządowych, wagę badania konkretnych studiów przypadku, aby lepiej zrozumieć właśnie te kontekstowe czynniki. Taki zintegrowany model sukcesji, zwracający uwagę na czynniki kontekstowe, prezentują na przykład I. Le Brenton-Miller, D. Miller i L.P. Steier (2004, s. 317). Wymieniają w nim następujące związane z kontekstem czynniki: biznes rodzinny, samą rodzinę (zaindukowaną w kontekście społecznym) i to, co poza rodziną (branża, środowisko konkurencyjne itp.). Sam proces sukcesji ma, w ich ujęciu, cztery stadia: planowanie sukcesji, przygotowanie sukcesora/-ów, wybór oraz dokonanie aktu sukcesji.

W badaniach zaprezentowanych przez A. Surdej i K. Wacha wśród powodów braku zainteresowania sukcesją w firmach rodzinnych badani wskazywali dwie główne kwestie: założyciel firmy jest jeszcze zbyt młody, żeby myśleć o sukcesji (dominujące) oraz brak zainteresowania przejęciem biznesu ze strony członków rodziny (Surdej, Wach 2010, s. 117). W tych przedsiębiorstwach, w których doszło do sukcesji oraz w których planowano sukcesję, przekazano lub zamierzano przekazać firmę potomstwu, a nie w ręce zewnętrznych menedżerów (Surdej, Wach 2010, s. 119 i 127).

2.6. Wnioski i rekomendacje dla dalszych poszukiwań teoretycznych i badawczych

Jedną z głównych konkluzji zespołu R.C. Giambatista, W.G. Rowe, S. Riaz (2005) jest to, że bardzo rzadko w procesie badania sukcesji badacze polegają na metodach ankietowych i wywiadach. Według nich to właśnie te metody, sięgające głębiej w przebieg procesów sukcesji, są w stanie dać więcej interesujących odpowiedzi niż jedynie badania ilościowe dotyczące związków między wybranymi, najczęściej mierzalnymi zmiennymi. Dzięki wykorzystaniu ankiet i wywiadów możemy zwiększyć naszą wiedzę o samym przebiegu procesu sukcesji, wczesnym etapie jej planowania, procesie poszukiwania kandydatów i w końcu o tym, jakie działania sukcesorzy podejmują (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 984). Przykładowo, sam związek wystąpienia faktu sukcesji w określonym czasie od powstania przedsiębiorstwa z jego wynikami finansowymi osiąganymi przed sukcesją niewiele mówi (lub zgoda nic) o samym procesie sukcesji i jego dynamice. Y. Zhang i N. Rajagopalan, badający sukcesję w dużych przedsiębiorstwach, sugerują, aby w procesie badania sukcesji nie opierać się wyłącznie na archiwalnych danych ilościowych, lecz zacząć częściej wykorzystywać ankiety, na przykład w celu lepszego poznania samych sukcesorów i tego, co odróżnia lepszych od gorszych (Zhang, Rajagopalan 2006, s. 102). Koresponduje to z wyrażonym już wcześniej przekonaniem, że do badania i rozumienia procesów najbardziej odpowiednie wydają się metody jakościowe (Konecki 2000, s. 11). Pogłębiony zakres wiedzy dałaby również obserwacja uczestnicząca oraz zapewne także eksperyment (choć pewnie trudno byłoby go dobrze skonstruować). Niniejsza praca wychodzi naprzeciw tym postulatom i rozdział trzeci opiera właśnie na wywiadach.

Ograniczenia przywoływanych studiów badawczych na temat sukcesji obejmują m.in. fakt, iż opierają się one głównie na badaniu dużych firm amerykańskich (nadreprezentacja w badaniach) oraz dotyczą sukcesji w organizacjach sportowych i to na stanowisku głównego trenera drużyny, a nie menedżera klubu (trudno jednoznacznie przenosić wyniki tych badań na inne organizacje).

Autorzy prezentowanego już przeglądu literatury zachęcają do triangulacji przedmiotu badań, czyli na przykład zwiększenia różnorodności badanych organizacji (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 984–986). Niniejsza praca spełnia ten postulat, koncentrując się na procesach sukcesji w organizacjach pozarządowych, co bardzo rzadko (a w Polsce niemal w ogóle) jest przedmiotem zainteresowania badaczy.

Na tym tle można wymienić niektóre inne konkluzje wynikające z przeglądu literatury, wciąż pamiętając jednak, iż wiele z tych wniosków tak naprawdę wymaga dalszych potwierdzających badań:

- 1) rola rad nadzorczych w procesie sukcesji jest znacząca;
- 2) silne rady nadzorcze powołują sukcesorów o zbliżonej charakterystyce demograficznej do swoich członków i równocześnie różniących się od zastępowanego dyrektora;
- 3) sukcesja bywa zwykle poprzedzona gorszymi wynikami organizacji; gorsze wyniki świadczyć mogą o złym dopasowaniu obecnego zarządzającego do organizacji w danym momencie cyklu życia organizacji;
- 4) mierzone w okresach trzyletnich przed i po sukcesji średnie wyniki ROA pokazywały lepsze wyniki po sukcesji niż przed; jednak wyniki innych wielkości były odwrotne – nowy dyrektor wykonawczy ma tendencję do ograniczania funduszu wynagrodzeń i inwestycji tak, by łatwiej mógł się wykazać krótkookresowymi wynikami kosztem wyników długookresowych;
- 5) sukcesja to fenomen bardzo złożony i zależny od kontekstu (np. kultura kraju, aktualna sytuacja firmy, bieżący układ sił w organizacji itp.), co za tym idzie – nie można jej interpretować wyłącznie w optyce zależności od wcześniejszych złych wyników organizacji czy innych pojedynczych czynników;
- 6) niektóre wyniki sugerują, że najlepsze dopasowanie zachodzi w sytuacji, gdy osoba z organizacji zastępuje menedżera, który odchodzi, oraz gdy osoba spoza organizacji zastępuje menedżera, który został zwolniony;
- 7) posiadanie umiejętności specyficznych dla danego przemysłu zmniejsza prawdopodobieństwo zwolnienia menedżera;
- 8) sukcesorzy spoza organizacji są bardziej skłonni do agresywnych i rewolucyjnych zmian;
- 9) można próbować opisać mechanizm sukcesji jako cyrkulację władzy w związku z procesami utraty żywotności (ang. *obsolescence*) i rywalizacji o władzę (ang. *contestation*);
- 10) sukcesorom z zewnątrz częściej oferuje się podwójne stanowiska jako rodzaj dodatkowej zachęty;
- 11) im więcej kandydatów o znanych umiejętnościach i osiągnięciach, tym większe prawdopodobieństwo sukcesji w formie „wyścigu szczurów”;
- 12) w organizacjach rzadko występują formalne procesy planowania sukcesji, zwłaszcza w organizacjach mniejszych (np. firmy rodzinne, ale uwaga ta dotyczy także organizacji pozarządowych);
- 13) firmy rodzinne preferują osobiste relacje z sukcesorami, pozostałe zaś wolą formalną, zewnętrzną procedurę przygotowania sukcesora, na przykład w formie dedykowanego kursu;
- 14) inwestorzy nie zawsze nagradzają zastąpienie menedżera w sposób natychmiastowy (sukcesor nie zawsze jest postrzegany jako remedium na problemy

firmy – co może potwierdzać tzw. teorię kozła ofiarnego – patrz uwagi poświęcone tzw. trzem teoriom sukcesji);

- 15) brak jest dobrych badań porównawczych między wynikami firm z sukcesją i bez sukcesji;
- 16) istnieje pewna inercja właściwa każdej organizacji i na przykład sukcesorowi może zabrać więcej niż rok, aby dokonać strategicznych zmian;
- 17) sukcesorzy młodszy, krócej pracujący w firmie i o wyższym wykształceniu są bardziej otwarci na zmiany.

Wynika z tego też cały szereg konsekwencji dla praktyki. Organizacje być może powinny (Giambatista, Rowe, Riaz, 2005, s. 987–988):

- 1) bardziej polegać na specyficznym kontekście konkretnego procesu sukcesji;
- 2) położyć większy nacisk na formalizację procesu planowania sukcesji, w szczególności w małych organizacjach, gdzie zwykle takiego formalnego planowania nie ma;
- 3) uczynić proces sukcesji transparentnym;
- 4) zwrócić baczną uwagę na fakt, że umiejętności, wykształcenie i dotychczasowe doświadczenie członków rady nadzorczej niekoniecznie tworzą właściwą podpowiedź dla wyboru dobrego kandydata;
- 5) rady nadzorcze powinny uwzględnić złożoność procesu sukcesji oraz fakt, że wymaga on czasu,
- 6) należy wystrzegać się zbyt pochopnego oceniania działań podejmowanych przez sukcesora, gdyż zwykle potrzeba czasu na to, żeby zaaplikowane przez niego rozwiązania zaczęły przynosić organizacji korzyści.

Zasadniczym problemem w badaniu procesów sukcesji w organizacjach pozarządowych jest fakt, że w literaturze światowej nie ma zbyt wiele opracowań poświęconych tej tematyce⁷. Niemal zupełny brak takich prac w odniesieniu do polskich organizacji pozarządowych czyni z jednej strony wysiłek niniejszej pracy pionierskim, a z drugiej wymaga zajęcia się w pierwszej kolejności podstawowymi kwestiami. Trzeba rozpoznać kontekst, w jakim zachodzą procesy sukcesji w tego typu organizacjach: już samo podejrzenie, że cykliczność wyboru nowych władz spowodowana ich kadencyjnością może zupełnie zmieniać charakter zachodzących w organizacjach procesów, sprawia, że nie można automatycznie przenosić skumulowanej wiedzy na temat sukcesji pochodzącej z badania innych rodzajów organizacji. Dlatego wyzwaniem dla badacza jest najpierw przeprowadzenie badań podstawowych, poznanie pewnej liczby przykładów sukcesji i dokonanie

7 J.C. Santora i J.C. Sarros (2013, s. 6) zwracają uwagę, że – mimo pewnego wzrostu w ostatnich latach zainteresowania tematem sukcesji w organizacjach pozarządowych – postawione przez nich pytania w artykule Santora, Sarros, Bauer 2008 nadal pozostają bez odpowiedzi.

pierwszych prób wyłowienia najważniejszych wątków badawczych. Trzeba zrozumieć specyfikę sektora tych organizacji, przyjrzeć się, czy podczas sukcesji grają rolę jakieś zasadnicze elementy strukturalne tych organizacji, które odróżniają je od organizacji z innych sektorów, czyniąc zarazem przebieg sukcesji specyficznym. Zgodnie z planem badania postanowiono najpierw dokonać analizy studiów przypadków sukcesji w organizacjach pozarządowych i na bazie empirycznego materiału zacząć dopiero formułować pierwsze wnioski – tak na temat samej sukcesji w tych organizacjach, jak i pożądanego kierunku badań. Poświęcono temu rozdział trzeci.

3. Badania własne jakościowe

Studia przypadków

3.1. Opis badania i zastosowanego podejścia badawczego

Z zaprezentowanego przeglądu literatury na temat sukcesji wynika, że w publikacjach światowych jest bardzo mało konkretnych studiów przypadku sukcesji w organizacjach pozarządowych. Podkreślono ponadto, że studia przypadków są najlepszą metodą badania procesu sukcesji, który ze swej natury jest złożony i silnie oparty na kontekście (patrz m.in.: McKee, Driscoll, 2008, s. 343). Niniejsza praca próbuje w tym zakresie uzupełnić lukę w literaturze przedmiotu. Problematyka jest tym ważniejsza, że zapewne w niedługim czasie wiele polskich organizacji pozarządowych będzie doświadczać procesów sukcesji – gdy z organizacji zaczną odchodzić znane, charyzmatyczne postacie ich założycieli.

Znaczenie metody studiów przypadku do badania sukcesji wynika z samej jej natury, w ramach której najczęściej stosuje się triangulację metodologiczną (zastosowanie równoczesne wielu metod, aby zebrać potrzebne informacje, na przykład obserwacja uczestnicząca, wywiady, analiza treści dokumentów czy dane statystyczne). Także sami autorzy zajmujący się sukcesją nawołują do stosowania tej metody (np. McKee, Driscoll, 2008, s. 343).

Dorobek literatury w tym zakresie sugeruje, iż brak opracowań badających głębiej kontekst zachodzących w wyniku sukcesji procesów i zmian można najlepiej eksplorować za pomocą konkretnych studiów przypadku opartych na wywiadach. Na potrzebę „bardziej szczegółowych badań jakościowych polskich organizacji pozarządowych” zwracał uwagę także P. Gliński (2004, s. 79). W tym zakresie również niniejsza praca pragnie dostarczyć brakującego, tak w literaturze światowej, jak i polskiej, materiału badawczego. Rozdział trzeci jest bowiem oparty na studiach przypadków powstałych na bazie wywiadów uzupełnionych niekiedy studiami nad dokumentami, w tym stronami internetowymi organizacji oraz na obserwacji uczestniczącej (gdy to było możliwe). Poszukiwania objęły także doniesienia literaturowe i publicznie prezentowane studia przypadków – jednak te ostatnie nie zostały włączone do pracy i będą przedmiotem osobnej analizy.

Wywiadów dokonano w 2009 roku – w części dzięki wsparciu uzyskanemu na projekt badań własnych nad sukcesą stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych w ramach tematu „Zarządzanie strategiczne w organizacjach sektora non-profit” (nr 505/0351) na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Osoby do wywiadów pozyskiwano w sposób celowy na zasadzie efektu kuli śnieżnej. Autor kontaktował się ze znanymi sobie menedżerami z organizacji pozarządowych i prosił o wskazanie następnych informatorów, których również proszono o wskazanie kolejnych kandydatów do rozmów. Procedura ta jest stosowana w badaniach jakościowych i można ją znaleźć na przykład w pracy P. Glińskiego (2006). Jak stwierdza D. Silverman, przy wyborze konkretnych studiów przypadków do badania „jest mało prawdopodobne, aby te przypadki były dobrane na zasadzie losowej” (Silverman 2008a, s. 186). W toku wyboru osób do rozmów nie zano-towano przypadków wykluczających lub odmowy udziału w badaniu, z wyjątkiem jednej osoby, która wskazała na swoje miejsce kolejne osoby. Zakładano kontakt z pięcioma liderami z organizacji pozarządowych – ostatecznie zrealizowano sześć wywiadów, z których łącznie pochodzą doniesienia na temat dziewięciu organizacji. Z materiału ostatecznie zakwalifikowanego do prezentacji w niniejszej pracy wykluczono jedno (dziesiąte) doniesienie rozmówcy C, dotyczące organizacji, która jest osobą prawną kościoła, a tego typu organizacji nie uwzględniono w badaniu. Nie zakładano w tym zakresie ograniczeń terytorialnych w granicach kraju – rozmówcy mogli być z dowolnej miejscowości w Polsce. Ostatecznie rozmówcy pochodzą z organizacji mających swoje siedziby w kilku największych miastach Polski. Zgromadzony w opisany wyżej sposób materiał z wywiadów obejmuje dość wszechstronne ilustracje samych procesów sukcesji w wybranych organizacjach, jak też czynionych ewentualnych przygotowań organizacji na wypadek sukcesji. Założono, że wśród badanych organizacji mogą być takie, w których nie doszło jeszcze do procesu sukcesji, gdyż przedmiotem zainteresowania były także procesy przygotowania na ewentualność sukcesji, czynione przez organizacje i jej dotychczasowych liderów. Pod tym kątem uzyskano zróżnicowany materiał badawczy. Przepisany tekst wywiadów został poddany jakościowej analizie treści.

Badanie ma charakter badań podstawowych¹. Jego celem jest poznanie badanego obszaru oraz zrozumienie procesu sukcesji w organizacjach pozarządowych

1 Według terminologii z Ustawy z dnia 15 stycznia 2015 r. o zmianie ustawy o zasadach finansowania nauki oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2015 r., poz. 249) badania podstawowe oznaczają „oryginalne prace badawcze eksperymentalne lub teoretyczne podejmowane przede wszystkim w celu zdobywania nowej wiedzy o podstawach zjawisk i obserwowalnych faktów bez nastawienia na bezpośrednie zastosowanie komercyjne”. Natomiast badania stosowane to „prace badawcze podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy, zorientowane przede wszystkim na zastosowanie w praktyce”.

i jego uwarunkowań, a zatem również w jego wymiarze emocjonalnym i politycznym – odnosi się to tak do samego aktu i procesu sukcesji, który w badanych organizacjach mógł mieć miejsce, jak i przypadków czynienia przygotowań do takiego zdarzenia w organizacji. Oczywiście zdobyta wiedza może mieć później również walor praktyczny, może wspomóc samych liderów w efektywnym i skutecznym pełnieniu przez nich ich funkcji oraz pomóc członkom rad nadzorczych w organizacjach pozarządowych skutecznie nadzorować przebieg procesu sukcesji, tak aby zakończył się on korzystnie dla całej organizacji. Jednak nie z tym założeniem konstruowano samo badanie, a zatem nie ma ono charakteru stosowanego.

Zaprezentowany opis ma charakter analityczny i mocno związany z materiałem empirycznym. Starając się zachować pewien dystans do tworzenia koncepcji teoretycznych, autor zawarł tu jedynie elementy teoretyzowania, odnosząc się czasem w komentarzach lub wnioskach do wyników przeglądu literatury. Należy pamiętać, że w tym celu przegląd literatury – choć w niniejszej pracy jest zaprezentowany przed rozdziałami badawczymi – powstawał dopiero po realizacji wywiadów, chociaż formułowanie niektórych wniosków i syntez autor zostawił na koniec tworzenia pracy, mając już dostępny zarówno cały materiał empiryczny, jak i rezultat przeglądu literatury.

Zaprezentowane w pracy studia przypadków, obok kwestii sukcesji stanowiska dyrektora wykonawczego (prezesa), wywołują również u rozmówców przemyślenia na temat własności organizacji (stało się tak już w przypadku pierwszego rozmówcy i dlatego kolejnych informatorów również pytano dodatkowo o tę kwestię, jeśli sami do niej nie nawiązywali). Praca jest jednak w całości poświęcona problemowi sukcesji w organizacjach pozarządowych, autor postanowił zatem pominąć część uwag dotyczących problemu własności organizacji i co najwyżej czasem tylko się do nich odnosić, gdy dodatkowo naświetlały one opisane w danym studium przypadku zjawiska. Autor jest świadomy, że rozpatrywanie zagadnienia własności organizacji społecznych wymaga przywołania bogatej literatury na temat natury własności, zarówno z perspektywy prawnej, ekonomicznej, jak i psychologicznej, oraz głębokich studiów nad praktyką władania organizacjami społecznymi, a zatem *de facto* wymaga napisania odrębnej pracy monograficznej.

W niniejszym rozdziale zastosowano podział na poszczególnych informatorów, którzy opisywali studia przypadków ze znanych sobie organizacji. Odpowiada to podziałowi na poszczególne studia przypadków. Jednak jeśli rozmówca przekazywał informacje na temat kilku organizacji, to w miarę możliwości dokonywano rozdzielenia tych informacji, prezentując je w formie odrębnych studiów przypadku – nie zawsze to było możliwe (jak w przypadku rozmówcy D). Poszczególne studia przypadków różnią się od siebie przede wszystkim szczegółowością relacji informatorów – możliwość zdobycia określonych informacji zależała też

od charakteru narracji. W miarę dostępności opis uzupełniano o inne źródła informacji: dokumenty organizacji, jej stronę internetową, a nawet obserwację uczestniczącą (jeśli było to możliwe).

W naukach ekonomicznych występuje zwykle dominacja badań o charakterze ilościowym. Dotyczy to także nauk o zarządzaniu – istnieje nawet powiedzenie, że nie można zarządzać tym, czego nie da się zmierzyć. Zapewne wszyscy zajmujący się chociażby zarządzaniem zasobami ludzkimi mają świadomość, że to popularne powiedzenie jest w wielu wymiarach fałszywe. Liczne procesy związane z człowiekiem i zespołami wymykają się kwantyfikacji, na przykład kwestie motywacji czy przywództwa. Stąd rosnąca świadomość badaczy, że w naukach o zarządzaniu bardzo często bliżej jest im do socjologów (np. socjologia organizacji) niż ekonomistów badających tzw. wielkości ekonomiczne. Dlatego też dla realizacji celów niniejszej pracy wybrano nie tylko badania ilościowe dotyczące analizy treści statutów organizacji pozarządowych (patrz rozdział 4), ale również badania jakościowe studiów przypadku, korzystając częściowo z dorobku tzw. teorii ugruntowanej. Jak stwierdza W. Sitek: „są takie badania, kiedy lepsze są metody ilościowe, i takie, w których lepsze wydają się metody jakościowe” (Sitek 2007, s. 136). „Wybór metod powinien zatem być podporządkowany przede wszystkim problematyce badania” (Nowak 2008, s. 47). Warto też pamiętać konkluzję D. Silvermana (2008b, s. 45), że badania jakościowe „mogą dać niewątpliwie »głębszy« obraz niż korelacje zmiennych w studiach ilościowych”. Wybór metod był podyktowany przede wszystkim, jak to już podkreślono wcześniej, zapotrzebowaniem zgłaszanym w literaturze światowej na studia przypadków oparte na wywiadach, zapewniające wgląd w specyfikę sukcesji w organizacjach pozarządowych, w charakter procesów zachodzących przy tego typu zmianach i w kontekst badanego zjawiska.

Badania ilościowe charakteryzują się tym, że dokonywany jest w nich pomiar zmiennych, które można zmierzyć: od prostego zliczania odpowiedzi do zaawansowanych metod statystycznych. Dominujący paradygmat pozytywistyczny to oczywiście badania ilościowe, natomiast badania jakościowe należą do tzw. paradygmatu alternatywnego, interpretacyjnego (Czakon 2015, s. 172). Badania jakościowe stosuje się, gdy badacza interesuje pogłębienie wiedzy na temat badanego zjawiska i dotarcie do istoty problemu, nawet w jego jednostkowym wymiarze. Wówczas mniej ważna staje się reprezentatywność badanej próby – zamiarem jest bowiem dokładne poznanie istoty zjawiska, czasem nawet w jego jednostkowych przejawach. Tego typu badania z konieczności (koszty i czas) prowadzi się na mniejszych próbach niż w przypadku badań ilościowych². Za ich pomocą podmiot poznają-

2 Użyteczne zestawienie zalet i wad badań jakościowych i ilościowych można znaleźć m.in. w pozycjach: Sitek 2007, s. 135–136 oraz Czakon 2015, s. 172–177.

cy przygląda się rzeczywistości, opisuje ją, interpretuje i wyjaśnia, wykorzystując wiele możliwych perspektyw i próbując dokonać analizy (Flick 2011, s. 13):

- 1) doświadczenia jednostek i grup (np. indywidualnych biografii, zawodowych lub życiowych praktyk itp.),
- 2) interakcji i aktów komunikacji (np. obserwacja, rejestracja i analiza aktów i procesów komunikacji),
- 3) dokumentów (teksty, obrazy, filmy albo muzyka) i innych śladów ludzkich doświadczeń i interakcji.

Dzięki badaniom jakościowym zebrane zostają tzw. dane jakościowe (nieliczebne). Mają one postać dowolnego rodzaju zapisu (pismo, druk, nagranie dźwięku i wideo). Najczęściej pracuje się na tekście, ponieważ dla zapisów audio oraz wideo i tak najczęściej przygotowuje się do celów analizy odpowiednią transkrypcję. Do tego rodzaju danych należą na przykład różne rodzaje wywiadów i ich transkrypcje, obserwacja uczestnicząca, różne dokumenty, książki, czasopisma, pamiętniki, inne zapisy: e-maile, strony internetowe, reklamy, zapisy grupowych dyskusji na czatach itp., a także nagrania audio i wideo i ich transkrypcje oraz fotografie i filmy.

Oczywiście wybór, czy zastosować podejście ilościowe, czy jakościowe musi wynikać z właściwego określenia problemu badawczego (Silverman 2008a, s. 28).

Badania jakościowe pozwalają skupić się na cechach badanego obiektu, zachodzących procesach oraz znaczeniach. O ile łatwo zastosować metody ilościowe na przykład do oceny częstości pojawiania się artykułów prasowych na temat organizacji pozarządowych, o tyle gdy trzeba ocenić, ile z nich jest przychylnych działalności społecznej, a ile prezentuje negatywne nastawienie, wówczas potrzebna jest ocena znaczenia analizowanych tekstów i sam proces oceny jest już analizą jakościową, trudno kwantyfikowalną i być może w ogóle niemierzalną. Z wielką uwagą przy badaniach jakościowych należy podejść do relacji badacz–przedmiot badania oraz ograniczeń, które w jej rezultacie mogą kształtować ostateczny wynik badania. Być może dzięki temu badacze jakościowi lepiej rozumieją wpływ samego badacza na wytworzoną wiedzę o przedmiocie badania, podczas gdy badacze ilościowi podkreślają często, zdaniem autora niezasadną, tezę o absolutnej obiektywności wyników badań ilościowych. Interpretacja wyników badań, w tym także ilościowych, to przecież kreowanie znaczeń, a zatem proces jak najbardziej „jakościowy”. Metody badań jakościowych charakteryzują się tym, że (Flick 2011, s. 13–14):

- 1) badacze jakościowi dążą do uchwycenia doświadczeń, interakcji, dokumentów w ich naturalnym kontekście, skupiając się na ich specyfice („w badaniach ilościowych zaś kontekst badanych zjawisk jest nieistotny” – Czakon, 2015, s. 174);
- 2) dokładne definicje przedmiotu badanego i hipotezy są wypracowywane i doskonalone w trakcie badań;

- 3) metody badań i teorie powinny być dobierane pod względem przedmiotu badania;
- 4) badacz sam stanowi istotną część procesu badawczego – przez swój udział w badaniu lub wnoszone doświadczenie, znajomość obszaru;
- 5) dużą wagę przykładą się do kontekstu i konkretnych przypadków przy tłumaczeniu badanego zagadnienia, badania jakościowe to najczęściej studia przypadku i ich kompilacje;
- 6) większość badań opiera się na pisaniu tekstów (notatek z terenu, transkrypcji, opisów, interpretacji itp., aż po prezentację ostatecznych rezultatów);
- 7) aby metody badań były adekwatne do ich przedmiotu, sposoby definiowania i szacowania jakości wyników badań jakościowych muszą uwzględniać specyfikę tego typu badań.

W niniejszej części pracy jako metodę badawczą wykorzystano wielokrotne studium przypadku, oparte na wywiadach i czasem wsparte obserwacją uczestniczącą oraz badaniem dokumentów organizacji. Na zasadność zastosowania do badania organizacji sektora non-profit takiego podejścia wskazują m.in. C. McDonald i J. Warburton (2003). Warto podkreślić, jak zauważa K. Konecki, że podejście jakościowe, a zatem i metody jakościowe, wydają się „bardzo dobrze dostosowane do badań procesów” – dzięki metodom jakościowym m.in. „można uchwycić warunki przyczynowe i interweniujące określonego procesu przemian, na przykład organizacyjnych, oraz kierunek rozwoju danego procesu” (Konecki 2000, s. 11). Wybór metod podyktowany był celem, jaki przyświecał badaniu. Było nim zrozumienie procesów związanych z sukcesją, które zachodzą w organizacji, w tym również od strony czynnika ludzkiego, a więc w kontekście procesów psychicznych, społecznych i politycznych zachodzących w jednostkach i społeczności wewnętrznej organizacji. Wybrano tym samym metodę, a właściwie strategię badawczą, studium przypadku, która ma, co prawda, ograniczone pole do generalizacji wyników, nie znaczy to jednak, że nie można w ogóle odnosić ich do teorii i formułować na ich podstawie wniosków teoretycznych.

Studium przypadku, jako strategia badawcza, coraz częściej jest stosowane w pracy badaczy i studentów kierunków zarządzania i marketingu oraz innych nauk społecznych. Nie zawsze podstawy metodologiczne i techniczne jego przeprowadzenia są wystarczająco przyswojone i oswojone (Konecki 2000, s. 12)³.

Główną zaletą stosowania metody case study jest możliwość uwzględnienia holistycznego podejścia do obserwacji, rekonstrukcji i analizy badanych zjawisk.

3 O wzroście popularności tej metody patrz także: Yin 2014, s. 23 i nast.

Charakterystycznym elementem metody case study jest prezentowanie analizowanego przypadku z wielu perspektyw. [...] w kontekście całościowym, odzwierciedlając autentyczne sytuacje i zdarzenia (Haffer 2009, s. 182).

W celu przeprowadzenia badania należało dokonać najpierw wyboru metody, a następnie opracować projekt badawczy. W realizacji tych zamierzeń skorzystano z literatury dotyczącej problematyki badań naukowych. R.K. Yin (2014, s. 41) podaje trzy warunki wyboru metody badawczej: typ stawianych pytań, zakres kontroli badacza nad faktami behawioralnymi i koncentracja zainteresowania nad zjawiskami współczesnymi w opozycji do zjawisk historycznych. W planowanych badaniach próbowano uzyskać odpowiedzi głównie na pytania typu „jak?” i „dlaczego?”, nie była wymagana kontrola faktów behawioralnych i autor zainteresował się zjawiskiem współczesnym. To jednoznacznie wskazało na studium przypadku jako na właściwą metodę badawczą⁴.

Zgodnie z definicją studium przypadku jest to badanie empiryczne, które „zgłębia współczesne zjawisko (*przypadek*) w kontekście rzeczywistości, zwłaszcza gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są zupełnie oczywiste” i które „dotyczy technicznie rozpoznawalnej sytuacji, w której interesujących badacza zmianach” jest znacząco dużo i dlatego dane gromadzone są z wielu źródeł i potwierdzone na zasadzie triangulacji, „a podczas gromadzenia i analizy danych odwołuje się [on] do sformułowanych wcześniej założeń teoretycznych” (Yin 2014, s. 48–49).

Dla studium przypadku charakterystyczne jest pięć elementów projektu badawczego:

- 1) pytania badawcze,
- 2) założenia, jeżeli należy jakieś przyjąć,
- 3) określenie jednostki analizy,
- 4) logika łączenia danych z założeniami,
- 5) kryteria interpretacji wyników (Yin 2014, s. 61).

Każdy z tych punktów zostanie rozwinięty poniżej.

Pytania badawcze

Celem badania było poznanie badanego obszaru oraz zrozumienie procesu sukcesji w organizacjach pozarządowych i jego uwarunkowań, a zatem również w jego wymiarze emocjonalnym i politycznym – odnosi się to do szerokiego rozumienia sukcesji jako procesu, a nie jedynie samego aktu sukcesji. Założono, że eksploracji będzie podlegać zarówno samo zdarzenie, jak i związane z nim przygotowania i ewentualne skutki.

4 Patrz analiza wyboru metody zaprezentowana w pozycji Yin 2014, s. 41.

Autora interesowały odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jak przebiegał proces sukcesji w przykładowej organizacji?,
- 2) Czy było to wydarzenie nagłe, czy rozłożone w czasie?,
- 3) Jakie czynniki wpłynęły na kształt tego procesu?,
- 4) Kto został następcą?,
- 5) Dlaczego właśnie ta osoba?,
- 6) Jakie działania prowadziły do sukcesji, jakie były jej przyczyny?,
- 7) Jak sukcesja wpłynęła na organizację i jej uczestników?,
- 8) Jeśli organizacja jeszcze nie doświadczyła przekazania władzy, to czy w jakimkolwiek sposób się do tego przygotowuje?,
- 9) Jakie wdraża działania w tym zakresie?,
- 10) Dlaczego właśnie taki, a nie inny pakiet działań jest podejmowany z myślą o ewentualnej sukcesji?,
- 11) Jeśli nie są prowadzone żadne działania w tym zakresie, to dlaczego tak się dzieje?.

Założenia

Zaprojektowane badanie ma charakter eksploracyjny (cel tej eksploracji sformułowano powyżej), co uzasadnia nieformułowanie zbyt wielu założeń, zwłaszcza teoretycznych, dotyczących badanego zjawiska (patrz: Yin, 2014, s. 62). Przyjęto w tym zakresie elementy podejścia teorii ugruntowanej, tzn. najpierw poszukiwanie danych i opisu praktyki, a dopiero potem wyłanianie teorii z opisów oraz studia nad istniejącymi teoriami, które mogą pomóc w opisie. Jest to nieco niecodzienne podejście, R.K. Yin (2014, s. 69) odróżnia bowiem metodę studium przypadku od teorii ugruntowanej. Zdaniem autora taka hybrydowa perspektywa była jednak konieczna, gdyż większość dotychczasowych syntez teoretycznych na temat sukcesji pochodzi z badania organizacji z innych sektorów i zastosowane podejście mogło zapobiec automatycznemu i być może nieuprawnionemu przeniesieniu/rzutowaniu teorii z organizacji innych sektorów na organizacje pozarządowe.

Za główną metodę gromadzenia danych przyjęto wywiad i na jego podstawie sporządzono opis uwzględniający terminologię i frazeologię stosowaną przez rozmówcę. Istotnym założeniem jest, aby osoba udzielająca wywiadu była dobrze poinformowana – w tym przypadku znała badany w danej organizacji proces (sukcesja). Czasem uzupełniano zgromadzone informacje w oparciu o obserwację uczestniczącą (gdy to było możliwe) oraz weryfikowano niektóre informacje, korzystając z udostępnionych dokumentów badanych organizacji oraz z ich stron internetowych. Przyjęto, że będą to wywiady niestandardyzowane i nieustrukturalizowane, czyli tzw. wywiady antropologiczne.

W wywiadzie antropologicznym najważniejszy jest kontakt z rozmówcą [...]. Ważne jest, że jeśli rozmówca spontanicznie poruszy jakiś temat, nieplanowany przez badacza, badacz powinien podchwycić go. Plany bywają przygotowane, lecz nie są traktowane dogmatycznie. Najciekawsze wątki mogą pojawić się – i pojawiają się – poza planami (Kostera 2005, s. 125).

Kolejnym założeniem było, aby rozmowa odbywała się w środowisku (w miejscu) pracy interlokutora, tak aby nie mógł się całkowicie „oderwać” od swojego codziennego środowiska (kontekstu) pracy – udało się to niemal w 100%, z wyjątkiem rozmówcy C, który nie miał w momencie kontaktu takiej możliwości, więc autor pozwolił mu wybrać inne komfortowe dla niego miejsce spotkania. Założono ponadto, że triangulacja nie obejmie w tym przypadku poszukiwania innych punktów widzenia niż ten prezentowany przez rozmówcę, którym był zwykle obecny lub były prezes badanej organizacji.

Jednostka analizy

Dookreślenie jednostki analizy wiąże się z wzięciem pod uwagę równocześnie dwóch kwestii: z jednej strony interesuje autora pojedynczy przypadek sukcesji (jako aktu i procesu), a z drugiej pojedynczy przypadek organizacji, w której sukcesja zaszła lub jest brana pod uwagę. Tworzy to problem ewentualnego rozdzielenia kilku przypadków sukcesji, które mogły zajść w jednej organizacji na osobne jednostki analizy. Autor uznał jednak – ze względu na fakt, iż kontekst dla tych wielu sukcesji był w zasadzie taki sam lub niemal identyczny oraz że poprzednie sukcesje stanowią kontekst dla kolejnych – że należy przyjąć, iż jednostką analizy jest w sensie merytorycznym szeroko rozumiany proces (jak i sam akt) sukcesji i towarzyszące mu procesy, a w sensie fizycznym pojedyncza organizacja pozarządowa, z której pochodzi rozmówca i w której doszło (być może już kilkakrotnie) lub może dojść do przekazania władzy sukcesorowi. Tak więc pojedyncza organizacji to niejako teren, na którym poddaje się badaniu pojedynczy przypadek (zjawisko sukcesji). Zastosowano podejście, w ramach którego organizację traktuje się jako konstruowaną społecznie kulturę, a w związku z tym „ludzie i ich działania będą w centrum uwagi” (Kostera 2005, s. 68). W jednym tylko przypadku – rozmówcy D – były trudności z rozdzieleniem relacji z dwóch różnych organizacji, częściowo ze względu na sposób narracji, odnoszący się w tym samym wątku raz do jednej, raz do drugiej organizacji, a częściowo ze względu na stosunkowo skąpy materiał przekazany w wywiadzie.

Zdecydowano się na wielokrotne studium przypadku, a więc wywiady z kilkoma informatorami z różnych organizacji w celu podniesienia walorów badania i uzyskania szerszego obrazu niż w przypadku wzięcia pod uwagę badanego zjawiska tylko w jednej organizacji.

Logika łączenia danych z założeniami

Przygotowany na podstawie wywiadów opis służy zwykle do tworzenia wyjaśnień i dopasowywania do wzorców, które można znaleźć w literaturze oraz do stworzenia przekrojowej syntezy na bazie zgromadzonego materiału. Jednak odstąpiono od typowej konstrukcji studium przypadku wskazanej w publikacji R.K. Yina (2014) – zrezygnowano z wpływu teorii sukcesji (głównie pochodzącej z badań nad przedsiębiorstwami) na konstrukcję badań i interpretację wyników. Przyjęto procedurę, w ramach której zamierzono uzyskać materiał empiryczny, mający – bez wstępnych założeń – posłużyć dopiero do teoretyzowania, wyłaniając tym samym zręby tzw. teorii średniego zasięgu⁵. Zgodnie z przyjętą logiką dyktowaną przez teorię ugruntowaną autor postarał się, aby istniejące teorie na temat sukcesji, pochodzące głównie z organizacji z innych sektorów, nie zakłóciły procesu zbierania informacji i nie wpłynęły na przykład na sposób zadawania pytań lub kierunki poszukiwania informacji. Wyniki postanowiono zaprezentować w sposób opisowo-ilustracyjny, zarówno prezentując elementy syntezującego opisu sporządzonego przez badacza, jak i ilustrując oryginalnym tekstem z wywiadów i dokumentów.

Kryteria interpretacji wyników

Według R.K. Yina (2014, s. 68), gdy studium przypadku nie polega na zbieraniu i analizie danych statystycznych, to główna strategia alternatywna powinna polegać na wskazywaniu konkurencyjnych wyjaśnień dla uzyskanych wyników. Tam, gdzie to możliwe i zasadne, przy eksplanacji i tworzeniu syntez próbowano odwoływać się do alternatywnych wyjaśnień. Centralnym punktem wyjścia jest w każdym przypadku materiał empiryczny, a dopiero potem pojawia się teoretyzowanie czy po prostu uogólnienia obserwacji (np. Dudkiewicz 2009, s. 97 i nast.).

Przed realizacją właściwego badania przeprowadzono wywiad pilotażowy z rozmówcą A. Pozwoliło to przećwiczyć przyjętą procedurę wywiadu, a dodatkowo wyłoniło niebrany pod uwagę wcześniej kontekst, zasygnalizowany podczas badania przypadku stowarzyszenia A: rozmówca (i sama logika opisywanych wydarzeń) zwrócił uwagę na kwestie poczucia własności organizacji, która stała się nieplanowanym dodatkowym wątkiem badania⁶. W ostatecznym zaprezentowanym tutaj opisie zredukowano nieco uwagi na ten temat, gdyż staną się one podstawą osobnej pracy, jednak nie można ich było całkiem wyeliminować, nie tracąc z pola widzenia tego elementu obrazu całości. Pojawienie się tego typu wątku, a także odczytanie opozycji znaczeniowej „formalne–nieformalne” jako ważnej w opisie procesów zachodzących w organizacjach pozarządowych, potwierdziło słuszność przyjętej

5 Na temat teorii średniego zasięgu patrz np. Nowak 2008, s. 404–406.

6 Autor poświęcił temu osobny artykuł – Reichel 2009.

strategii badawczej opartej na elementach teorii ugruntowanej – przyjęcie z góry elementów istniejących teorii modelujących pytania wywiadu najprawdopodobniej nie naprowadziłoby badacza na trop tych wątków (próżno ich szukać w literaturze dotyczącej sukcesji w organizacjach pozarządowych).

Do analizy wywiadów potrzebne było, w myśl teorii ugruntowanej, analityczne kodowanie uzyskanych informacji⁷. W tym celu kodowano i rekodowano zebrany materiał empiryczny, poszukując szerszych kategorii, za pomocą których można pogrupować pojawiające się wątki.

Do celów publicznej prezentacji wyników wywiadów dokonano ich anonimizacji. Zatarto szczegóły pozwalające na identyfikację rozmówców i organizacji (np. miejscowości, imiona i nazwiska, nazwy organizacji i innych podmiotów, z którymi wchodziły w kontakt, funkcje pełnione przez opisywane osoby), a nawet w niektórych przypadkach zmieniono płeć rozmówcy/rozmówczyni. Autor postarał się natomiast zachować wszelkie szczegóły, które mają znaczenie dla analizy omawianych przypadków i stanowią konkretny zestaw czynników wpływających na przebieg opisywanych procesów sukcesji. Ponadto autor zachował w opisie poszczególnych studiów przypadku terminologię i słownictwo stosowane przez informatorów – przedmiotem badań jakościowych są przecież właśnie znaczenia. Stąd w pracy znajdują się (czasem obszerne) cytaty z wypowiedzi rozmówców/rozmówczyń, tak aby relacja autora z wywiadów i jego interpretacja wypowiedzi nie wyparły kontekstu znaczeniowego wniesionego do opisów przez poszczególnych informatorów.

3.2. Studium przypadku: stowarzyszenie A

Studium przypadku powstało na podstawie obserwacji uczestniczącej, wywiadu i rozmów z odchodzącym prezesem, dokumentacji stowarzyszenia A oraz korespondencji mailowej związanej z funkcjonowaniem stowarzyszenia⁸.

Stowarzyszenie A działa w dużym polskim mieście przy jednym z wydziałów uczelni wyższej. Z jego statutu wynika jednak, że jest jednostką niezależną od wydziału i uczelni. Zostało ono utworzone przez pracowników uczelni i jest współtworzone przez pracowników, doktorantów i studentów. Siedziba stowarzyszenia znajduje się w budynku wspomnianego wydziału.

7 Kodowanie jest to „proces przekształcania surowych danych na dane w postaci standaryzowanej (Babbie 2008, s. 363).

8 Prezentowane studium przypadku było wcześniej przedmiotem analizy w publikacji autora (Reichel 2009) jednak, co istotne, bez danych z wywiadu.

Wśród celów stowarzyszenia statut stowarzyszenia A wymienia: zaangażowanie w rozwiązywanie problemów cywilizacyjnych, poszukiwanie innowacji w obszarze zarządzania, promowanie wybitnych liderów z różnych sektorów, wspieranie działań edukacyjnych w obszarze zarządzania, przedsiębiorczości i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, promowanie społeczeństwa obywatelskiego, wymianę wiedzy i doświadczeń między praktykami i naukowcami, wspieranie samorządu studenckiego, promowanie dorobku naukowego wydziału, prowadzenie projektów badawczych.

Wydaje się, że formalny związek stowarzyszenia z wydziałem uczelni jest raczej luźny i stowarzyszenie zachowuje daleko posuniętą autonomię. Właściwie jedynie w kwestii siedziby stowarzyszenie jest zależne od wydziału i – co ciekawe – nawet ma to zapisane w swoim statucie.

W wywiadzie prezes organizacji tak definiował ten związek z perspektywy powstającej organizacji:

[...] specyfiką [...] organizacji było to, że ona ma być organizacją skupiającą ludzi przy już istniejącej formule prawnej, która jest zdefiniowana administracyjnie jako uniwersytet, [...] To jakby z założenia miała być organizacja, która skupia po prostu ludzi zainteresowanych rozwojem tego miejsca, tej uczelni (wywiad z rozmówcą A – prezesem stowarzyszenia A – wszystkie cytaty w tym studium przypadku pochodzą, jeśli nie wskazano inaczej, z tego wywiadu).

Ciekawy był przebieg procesu zarządzania organizacją. Jej główny założyciel i prezes tak wypowiadał się na ten temat:

[...] czułem się osobą kierującą z drugiej linii. Znaczy... praktycznie od samego początku, mając doświadczenia poprzednie, nie miałem ambicji pełnić funkcji wiodącej. [...] starałem się nie pełnić funkcji [...] prezesa...

Czuł się za jakość jej działania „moralnie odpowiedzialny”. Przyjął więc na siebie rolę pomocnika poszczególnych zarządów. Był – jak to określił w wywiadzie – doradcą.

Musiałem pełnić w sumie rolę motywującą tak naprawdę, mimo tego, że nie byłem oficjalnie szefem... w sumie to ja odpowiadałem za tworzenie mechanizmów, które by powodowały, że ludzie chcą się angażować.

W ten sposób rolę formalnego prezesa pełniły w początkowym okresie po sobie kolejno trzy osoby.

No i szczerze powiedziawszy..., to tak nie do końca wychodziło, dlatego że... to, że podjąłem decyzję, że jednak zostanę prezesem, w końcu było to już wynikiem tego, że byłem rozczarowany jakością zarządzania osób, które piastowały przede mną funkcje i członków zarządu, a szczególnie prezesów.

Organizacja ta „w dużym stopniu, na pewno powyżej 80%” realizowała jego pomysły i jej działania, jak przyznał rozmówca, były „zgodne z systemem wartości, który... wyznawałem”. „Miałem swobodę. Miałem... bardzo dużą swobodę kształtowania działań. [Wtręt autora:] Mimo formy stowarzyszenia? [...] [Odpowiedź:] Tak”. Było to możliwe – jak mówi – dzięki pełnieniu funkcji przywódczej i zaufaniu większości osób, włączonych w działania, co „powodowało, że miałem mandat do tego”.

Historia organizacji pokazuje jej dość płynny charakter:

[...] organizacja była połączona też z pewnymi procesami. W momencie, w którym ja trafiłem na uczelnię w roku 2002, zorientowałem się, że sztywność struktur nie pozwala na realizację elastycznych programów, tak można powiedzieć. I jednym z czynników motywujących mnie do powołania tej organizacji były właśnie ograniczenia wynikające [...] ze zbiurokratyzowania życia na uczelni. To jest jedna sprawa. Druga sprawa jest taka, że organizacja ewoluowała cały czas. Naprawdę można powiedzieć, że żaden rok nie był w ogóle zbliżony do siebie, jeśli chodzi nawet o skład personalny. Projekty praktycznie co roku były koordynowane przez inne osoby.

Zarządzanie z drugiej linii przy istnieniu funkcji prezesa organizacji mogło stanowić bardzo ryzykowny sposób na prowadzenie organizacji (ryzyko konfliktów z formalnym prezesem, sprzeciw członków organizacji itp.). Jednak, jak ocenia rozmówca:

[...] nie stawiam sobie jakiegось takiego zarzutu... manipulowania czy... po prostu niegrania w otwarte karty. Wręcz przeciwnie, wszystko było [...] w sprawozdaniach [...]. Mało tego. W ogóle się nie zajmowałem przepływami [finansowymi – przyp. J.R.], wręcz przekazałem... wydelegowałem tę funkcję do osób technicznych.

W organizacji istniała też nieformalna struktura osób zarządzających i zaangażowanych:

[...] przynajmniej kilkusobowe grono osób najbardziej zaangażowanych, czyli my mieliśmy poza strukturą formalną strukturę nieformalną, którą sobie nazywaliśmy w różny sposób, m.in. już nie pamiętam, rada [...] projektów czy... już nie

pamiętam..., gdzie w świadomy sposób poszerzałem grono poza zarząd, żeby... się uczyli ludzie.

Tę złożoność funkcjonowania organizacji rozmówca ocenia jednak nie najlepiej: „myślę z perspektywy, że ta organizacja nie była najlepiej zarządzana”. I później dodaje:

I ja wiedziałem, wiedziałem po prostu, że funkcja lidera wspierającego jest dość sympatyczna. Ale tak sobie teraz myślę z perspektywy, że mimo wszystko ona nie prowadzi do sukcesów, bo... po prostu... nie da się kierować z bocznego fotela... znaczy to jest frustrujące dla wszystkich.

Gdy w 2008 roku prezes stowarzyszenia uznał, że odchodzi ze swojego stanowiska, rozpoczął działania mające na celu pozyskanie sukcesora/sukcesorów: „Czułem się osobą, która ma prawo namaścić następcę”. Prowadził dużo rozmów z osobami potencjalnie mogącymi kandydować na stanowisko prezesa i do zarządu stowarzyszenia i nawet z kilkoma z nich dokonał ostatecznych ustaleń co do kandydowania. W końcu jednak odbył rozmowę z dziekanem wydziału, który namaścił na kandydatów do zarządu trzy osoby ze swojego otoczenia.

Rozmówca zgodził się z sugestią autora, że doszło do sytuacji, w której zdecydował się on na przekazanie władzy grupie, która być może lepiej gwarantowała dalsze pełnienie pierwotnych funkcji organizacji zamiast społeczności, która ją tworzyła.

Po prostu wiedziałem, że... ta grupa osób, która... ponieważ organizacja ma wpisaną w statucie siedzibę na... [nazwa wydziału uczelni] i ja wiem, że ona nie jest w stanie dobrze funkcjonować bez dobrych relacji z władzami, które ja posiadałem i inne osoby z zarządu, i to chodzi o nic niezgodnego z prawem, no po prostu akceptację. To było dla mnie oczywiste, że jeśli ta organizacja ma się rozwijać, to osoby, które pełnią funkcje kierownicze na wydziale, muszą po prostu akceptować i mieć pewność co do osób, które pełnią funkcje kierownicze [w organizacji – przyp. J.R.]. Zaufanie, tak naprawdę. Zaufanie. [...] no po prostu to było dla mnie oczywiste. Tym bardziej, że... można powiedzieć, że przynajmniej dwie osoby z zarządu to są osoby, które były mi znane z kompetencji. Których też brakowało poprzednim zarządom. Więc można powiedzieć, że w jakimś stopniu i ja miałem zaufanie, że są przynajmniej tak dobre jak poprzedni kandydaci. Mało tego, to jest dość ważne jednak, żeby w organizacji były osoby samodzielne. Trzeba pamiętać, że w przypadku tej organizacji asystenci... i doktoranci czują się mniej pewni w poruszaniu po wydziale niż adiunkci. W przypadku tej organizacji w obecnym zarządzie jest dwóch adiunktów i jeden adiunkt za chwilę, czyli osoba, która złożyła dokumenty. Więc... można

powiedzieć, że jakościowo... bym ocenił, że zarząd został wzmocniony. Potencjalnie oczywiście. Jeśli chodzi o kompetencje członków zarządu.

Przed walnym zgromadzeniem, na którym miano dokonać zmiany władz prezes stowarzyszenia wystosował list do członków stowarzyszenia, w którym – zamiast podać informacje o planowanych wyborach i zachęcić członków do zastanowienia się nad potencjalnymi kandydatami – poinformował o nowych kandydatach wyznaczonych przez dziekana (e-mail z 9.10.2008 r. od prezesa do członków stowarzyszenia A). Jednak już wcześniej dało się zauważyć pewną zależność decyzji prezesa od rozmów z dziekanem (e-mail z 27.06.2008 r. od prezesa do członków Stowarzyszenia A).

Wczoraj mieliśmy spotkanie z p. dziekanem i poprosił nas, aby zmian personalnych w stowarzyszeniu dokonać we wrześniu/październiku po wypracowaniu koncepcji dla nowego zarządu.

Tak miłej prośbie nie mogliśmy się oprzeć, stąd ja również proszę o to samo [...] (e-mail z 27.06.2008 r. od prezesa do członków Stowarzyszenia A).

Witam serdecznie,

w imieniu zarządu pragnę zaprosić Was na historyczne walne zgromadzenie członków Stowarzyszenia. Obecny zarząd pragnie „przekazać pałeczkę” kontynuacji działań nowej grupie osób, która została zaproponowana przez Pana Dziekana. Kandydatami do Zarządu, których pragniemy zgłosić na najbliższym zgromadzeniu są: ... [troje kandydatów zostało wymienionych z imienia i nazwiska].

Z racji na to, iż obecnie Stowarzyszenie liczy 34 członków i tworzy się nowa formuła jego działania, istnieje naturalna możliwość zadeklarowania swoich pomysłów i wkładu w rozwój organizacji. Gorąco do tego zachęcamy.

Bardzo proszę o potwierdzenie udziału w WZC [walne zgromadzenie członków – przyp. J.R.] do dnia 20 października na adres: ... [adres mailowy jednego z kandydatów], do mojej wiadomości: ... [adres mailowy dotychczasowego prezesa].

Nie zachęcamy do opuszczania szeregów Stowarzyszenia, gdyż każda aktywna osoba jest bardzo cenna, jednak utrzymywanie członkostwa fikcyjnego, szczególnie przy ponad trzydziestu członkach, nie leży w interesie organizacji. Ewentualne rezygnacje z członkostwa i funkcji prosimy składać pisemnie do pokoju ... [nr pokoju] lub do mnie.

Wszelkie propozycje współpracy i pomysły należy kierować w okresie poprzedzającym zgromadzenie do ... [nazwisko jednego z kandydatów] lub ... [nazwisko następnego z kandydatów].

W razie jakichkolwiek pytań służę pomocą,
... [podpis prezesa] (e-mail z 9.10.2008 r. od prezesa do członków Stowarzyszenia A).

Z ostatniego listu widać bardzo wyraźnie działanie na zasadzie faktów dokonanych (już należy kontaktować się z kandydatami, choć jeszcze nawet nie są członkami stowarzyszenia!) – prezes nie dopuszcza myśli, że walne zgromadzenie mogłoby zakwestionować jego decyzję. Podczas walnego zgromadzenia, na którym m.in. miano dokonać zmiany władz stowarzyszenia, odbyła się rozmowa z kandydatami, którzy częściowo wykazali się brakiem zrozumienia dla specyfiki działania organizacji pozarządowych. W całym tym zajściu było widać ewidentną intencję przejęcia kontroli nad stowarzyszeniem, tak aby realizowało ono cele władz wydziału.

Członkowie stowarzyszenia okazali się bierni i zareagowali niemal obojętnie na całe zdarzenie i po dyskusji wywołanej i prowadzonej właściwie tylko przez jedną osobę (przewodniczącego Komisji Rewizyjnej) nowy zarząd został wybrany niewielką większością głosów. Dalsze działania nowo wybranego zarządu potwierdziły tylko, że celem było przejęcie kontroli nad stowarzyszeniem. O „porządkowaniu” stowarzyszenia i realizacji przez nie w przyszłości wyłącznie celów wspomnianego wydziału uczelni wypowiadały się później przy różnych okazjach nawet osoby z władz wydziału, niebędące członkami stowarzyszenia – zaczęto je traktować w kategoriach swego rodzaju własności władz wydziału.

Prezesowi nie przeszkadzała zaistniała sytuacja – właściwie to realizowany był jego scenariusz przekazania stowarzyszenia wydziałowi, a właściwie grupie osób reprezentujących dziekana. Zachowanie prezesa było typowe dla kogoś, kto decyduje o swojej własności. Nie potraktował on stowarzyszenia jako ciała społecznego, o którego losach powinni decydować wszyscy członkowie organizacji. Zresztą oni sami zachowali się bardzo biernie. Nowym „właścicielem” stowarzyszenia został dziekan (lub wydział uczelni reprezentowany przez dziekana), mimo braku formalnej kontroli nad stowarzyszeniem jako niezależną instytucją.

Po wyborze nowych władz część dotychczasowych członków organizacji opuściła ją. Wyniki organizacji pogorszyły się: bezpośrednio po zmianach stowarzyszenie znacząco ograniczyło swoje działania, zarzuciło większość dotychczasowych projektów, a pozostałe albo były realizowane w nikłym zakresie, albo prawie wcale, podejmowane działania niekoniecznie związane były z realizacją misji organizacji (zakup ekspresu do kawy, wydruk wizytówek dla pracowników wydziału).

Wnioski

Podsumowując przypadek stowarzyszenia A:

- 1) w organizacji zaszedł proces przekazania władzy (kilkakrotnie, choć studium koncentruje się na jednym takim wydarzeniu);
- 2) istniała specyficzna zależność od innej organizacji, co mogło mieć wpływ na decyzje personalne dotyczące sukcesorów;

- 3) pomysłodawca, założyciel i w pewnym okresie jej prezes cały czas był przywódcą organizacji i (współ)decydował o jej polityce i działaniach, nawet w okresach, w których nie pełnił formalnie funkcji prezesa;
- 4) wewnątrz organizacji istniała nieformalna grupa osób najbardziej zaangażowanych, szersza od składu zarządu;
- 5) rozmówca ocenia, że takie kierowanie „z bocznego fotela... jest frustrujące dla wszystkich”;
- 6) myślenie o sukcesji zaczęło się na chwilę przed wymaganym aktem sukcesji, gdy prezes podjął decyzję o odejściu ze stanowiska;
- 7) prezes sam poszukiwał następcy, czuł się za to osobiście odpowiedzialny;
- 8) poszukiwanie następcy polegało na rozmowach z potencjalnymi kandydatami, ale także na rozmowach z osobami, które mogły mieć interes w tym, kto będzie sukcesorem (również z tej drugiej instytucji);
- 9) ostatecznie wybrano osoby do zarządu z otoczenia osoby kierującej wspomnianą drugą instytucją (wskazane przez jej kierownika);
- 10) wybrano zatem osoby z zewnątrz organizacji;
- 11) ze względu na charakter organizacji (stowarzyszenie) musiano sztucznie najpierw wciągnąć te osoby w poczet członków organizacji;
- 12) główny argument za takim przekazaniem władzy opierał się na przekonaniu, że kierownictwo drugiej organizacji musi akceptować nowy zarząd i mieć do niego zaufanie, jeśli związki między tymi organizacjami mają przetrwać, gwarantując stowarzyszeniu dalszą możliwość realizacji swoich zadań;
- 13) dotychczasowy prezes wskazał także na znaczenie kompetencji osób dziedziczących po nim władzę w organizacji oraz ich pozycji w hierarchii drugiej organizacji;
- 14) proces wprowadzania kandydatów do nowego zarządu odbywał się z pominięciem dobrych obyczajów w stowarzyszeniu: zamiast dyskusji i uruchomienia możliwości zgłaszania kandydatów przez wszystkich członków organizacji kandydaci zostali po prostu ogłoszeni przez prezesa;
- 15) prezes praktycznie nie dopuszczał myśli, że walne zgromadzenie mogłoby zakwestionować jego decyzję;
- 16) kandydaci podczas przesłuchań na walnym zgromadzeniu okazali się dyletantami w kwestii funkcjonowania organizacji pozarządowych;
- 17) członkowie stowarzyszenia okazali się bierni i zareagowali obojętnie na całe zdarzenie (brak dyskusji): nowy zarząd został wybrany niewielką większością głosów;
- 18) po wyborze nowych władz znaleźli się dotychczasowi członkowie organizacji, którzy ją opuścili;
- 19) bezpośrednio po sukcesji wyniki działań organizacji pogorszyły się.

W świetle przytoczonych wcześniej badań prezentowanych w różnych źródłach literaturowych przedstawiona sytuacja wydaje się jednak dość typowa: znaleziony sukcesor pochodził spoza organizacji; zarząd jako całość nie zajmował się kwestią sukcesji, najbardziej czynny w tym zakresie był poprzedni prezes; proces przygotowania sukcesora trwał co najmniej kilka miesięcy (konsultacje z kandydatami); członków organizacji nie pasjonował wybór nowego prezesa; po sukcesji znaleźli się członkowie organizacji, którzy ją opuścili, a bezpośrednio po sukcesji wyniki działań organizacji pogorszyły się – zgodnie m.in. z wcześniej omawianymi badaniami empirycznymi prowadzonymi przez G.C. Hilla (2005).

Wraz z odejściem prezesa nastąpiło również swoiste przekazanie „własności” organizacji – nawet nie tyle nowemu prezesowi, ile dziekanowi wydziału, w którego budynku stowarzyszenie ma swoją siedzibę. Co ciekawe, w kontekście poprzednich uwag na temat własności organizacji „właścicielem” stowarzyszenia stała się w tym momencie osoba, która nie ma żadnego prawnego umocowania do władania nim, która akurat w danym momencie sprawowała funkcję w innej, odrębnej instytucji (dziekan wydziału uczelni). Nie ma bowiem żadnej formalnej zależności między stowarzyszeniem i uczelnią (wydziałem uczelni), a dziekan wydziału nie zajmuje żadnego kierowniczego stanowiska w stowarzyszeniu. Co najwyżej jest przełożonym osób, które działają w stowarzyszeniu – ale jest nim przecież tylko na wydziale i w ramach obowiązków związanych z ich pracą na uczelni. Jest to oczywista podstawa konfliktu interesów. O ile w przypadku byłego prezesa można było podnosić jeszcze czynnik psychologiczny w odniesieniu do poczucia własności organizacji, o tyle w przypadku dziekana źródła własności należałoby szukać gdzie indziej, na przykład w przyzwoleniu grupy (osób z organizacji) – jest to ciekawy przyczynek do dalszych dyskusji na temat własności organizacji społecznych.

Perspektywa prawnicza, która oznacza, że własność to inaczej „(nieograniczone w swej treści) prawo do rzeczy”, przyjęta przez M. Kaczmarczyka w jego książce *Wstęp do socjologicznej teorii własności* (2006, s. 20) wydaje się w opisywanym przypadku niewystarczająca. Autor ten wymienia jeszcze perspektywę ekonomiczną, która oznacza, że można „za właścicieli uważać wszystkich, którzy coś posiadają, niezależnie od tego, w jaki sposób prawo definiuje ich uprawnienia” (Kaczmarczyk 2006, s. 20). To ujęcie jest już bliższe perspektywie psychologicznej, w ramach której może być nawet obojętne to, czy prawo w ogóle definiuje uprawnienia do posiadania rzeczy (osoba może mieć poczucie własności nawet w odniesieniu do rzeczy niebędącej już formalnie jej własnością i będącej w faktycznym władaniu/posiadaniu kogoś innego).

3.3. Studium przypadku: stowarzyszenie B

Informacje na temat stowarzyszenia B pochodzą z wywiadu z prezeską organizacji, ze strony internetowej stowarzyszenia oraz dokumentów strategicznych udostępnionych autorowi. Wywiad odbył się w 2009 roku, jednak kompletowanie informacji zakończono w 2015 roku.

Stowarzyszenie B działa w jednym z kilku największych miast polskich. Zostało utworzone w 1996 roku przez rodziców dzieci z problemami wzroku (strona internetowa stowarzyszenia B). Wcześniej przez około 10 lat działali oni w innej organizacji o podobnym profilu. Stowarzyszenie B uzyskało status OPP w połowie pierwszej dekady XXI wieku. Celem stowarzyszenia jest poprawa zdrowia i jakości życia osób niewidomych i słabowidzących, niepełnosprawnych intelektualnie oraz z dodatkowymi schorzeniami. Główny wysiłek organizacji skupia się na realizacji potrzeb osobistych, zawodowych i społecznych jej podopiecznych. Organizacja prowadzi działania integracyjne i stara się przeciwdziałać marginalizacji społecznej osób niepełnosprawnych. W rok po rozpoczęciu działalności stowarzyszenie powołało Ośrodek Terapii Zajęciowej dla 25-osobowej grupy młodzieży niepełnosprawnej, a dwa lata później powstał Warsztat Terapii Zajęciowej. Kolejnym etapem było utworzenie kilka lat później Środowiskowego Domu Samopomocy dla 30 osób z zaburzeniami psychicznymi, a trzy lata później drugiego takiego obiektu dla 40 osób. Stowarzyszenie – oprócz różnorodnej terapii zajęciowej – promuje ponadto twórczość osób niepełnosprawnych (wystawy, czasopismo). Charakter prowadzonej działalności powoduje, że organizacja musi brać pod uwagę, oprócz perspektywy strategicznej, także spory zakres powtarzalnych działań operacyjnych.

Rozmówczyni, prezeska stowarzyszenia B, sprawuje tę funkcję od początku działania organizacji, współpracując w tym czasie ze zmiennym składem zarządu. Jest wybierana na tę funkcję w kolejnych demokratycznych wyborach. Jest inicjatorką powstania organizacji.

[...] tak od samego początku mojego kontaktu z tym środowiskiem, jakoś tak mobilizowałam rodziców [rodziców dzieci podopiecznych przyszłej organizacji – przyp. J.R.], żeby się [...] w jakąś organizację... zrzeszyć (wywiad z rozmówczynią B – prezeską stowarzyszenia B – wszystkie cytaty w tym studium przypadku pochodzą, jeśli nie wskazano inaczej, z tego wywiadu).

Poprzednia organizacja przestała zaspokajać potrzeby zrzeszonych w niej rodzin, powstanie własnej organizacji było zatem tylko kwestią czasu. Rozmówczyni zainicjowała ten proces i w pewnym sensie w sposób naturalny zaczęła kierować nowo powstałym stowarzyszeniem. „Potem właściwie to już takie życiowe, różne,

że tak powiem, moje historie spowodowały, że byłam dyspozycyjna i tak po prostu to ciągnęłam...”.

Styl sprawowania przez nią władzy wydaje się w jej ocenie bardzo, jeśli nie partycypacyjny, to z pewnością przejrzysty i oparty na ciągłej komunikacji – zarówno z członkami władz, jak i rodzicami podopiecznych. Rozmówczyni tak opisuje swój sposób sprawowania władzy:

W sprawach takich kluczowych, ważnych, dla stowarzyszenia... czy jeśli chodzi o pewne jakieś merytoryczne uzgodnienia, czy finansowe, czy zobowiązania finansowe, od początku pewnych negocjacji, pewnych ustaleń... zawsze starałam się... by te rozmowy odbywały się... przy współudziale... zastępcy, jednego czy dwojga..., z tego względu, że... gdyby zaistniała taka potrzeba, nawet niekoniecznie taka wynikająca z wyboru czy ze zmiany... osoby prowadzącej, żeby była ta pełna informacja o tym, co się dzieje. [...] Z przekazu, zdaję sobie sprawę, że nigdy nie byłby to taki obraz, jak uczestniczenie w takich rozmowach.

Interesujące może być to, jak przebiegają głosowania w organizacji, skoro prowadzą zawsze do wyboru tej samej osoby, jaki proces czy jakie procesy polityczne im towarzyszą. Rozmówczyni podkreśla, że sama nigdy nie prowadzi kampanii wyborczej jako takiej – „zostawiam, że tak powiem, wolną rękę [...] członkom stowarzyszenia”. Natomiast reszta to profesjonalne przygotowanie i podejście do realizacji celów przez organizację.

Nie ukrywam, że zawsze się solidnie przygotowuję ze sprawozdaniem z działalności i zawsze mam określony plan działania na następną kadencję, ale nie wynika to z, że tak powiem, chęci przypodobania się, tylko..., przedstawiam strategię jakąś. Mamy strategię roczną, mamy plan roczny, mamy strategię wieloletnią, dopracowaliśmy się tego i tak konsekwentnie po prostu przypominając, co zakładaliśmy, co udało się zrobić, czego się nie udało zrobić i dlaczego.

Przykładowy długofalowy plan zamierzeń zarządu z kwietnia 2009 roku zakłada kontynuowanie systemowego rozwiązywania problemów życiowych osób niepełnosprawnych – podopiecznych stowarzyszenia oraz położenie nacisku na większą integrację zarówno podopiecznych, jak i pracowników stowarzyszenia. W odniesieniu do tego pierwszego celu założono likwidację barier architektonicznych w placówkach stowarzyszenia, wprowadzenie nowych form aktywizacji zawodowej oraz podjęcie starań o utworzenie hotelu-domu całodobowej opieki (Długofalowy plan zamierzeń zarządu, stowarzyszenie B, dokument datowany: 28.04.2009).

Rozmówczyni podsumowuje odbiór swoich działań przez pozostałe osoby z organizacji w następujący sposób:

[...] myślę, że odbiór taki jest, że... jest to takie... rzetelne rozliczenie się z tego... co się robi i... po prostu nie wiem, wydaje mi się, że znam potrzeby tej, tej małej społeczności, wiem, co jest potrzebne, na co ludzie czekają, na co powinniśmy zwrócić uwagę... Dbam o taki przepływ informacji w stowarzyszeniu... dosyć taki, że tak powiem, systematyczny.

Proces komunikacji jest faktycznie bardzo systematyczny:

[...] spotykamy się raz w miesiącu i przynajmniej raz w kwartale, jeśli się nie dzieją rzeczy jakieś takie... doniosłe czy pilne..., składam sprawozdanie z tego, co na bieżąco się dzieje. [...] U nas jak tam jakiś problem, że tak powiem, w jakimś kierunku idzie, to też są powiadamiani o tym, że coś się udaje, czy się nie udaje, czy... trzeba modyfikować pewne rzeczy. Tak że z zarządem raz w miesiącu regularnie... przed zebraniem z rodzicami, a z rodzicami... też tego samego dnia się spotykam.

Rodzice mają także doświadczenia z innych organizacji i najlepiej oceniają pod tym względem właśnie stowarzyszenie B i politykę informacyjną rozmówczyni.

Jak do tej pory nie pojawiały się kandydatury konkurencyjne. Raczej miały miejsce incydenty, jak na przykład ten opisany poniżej:

[...] była raz taka sytuacja: [...] wiedziałam, że jest taka osoba, która tak do końca... nie bardzo wiem dlaczego... Myślę, że to z takiej chęci władzy wynikało tylko, dlatego że tak obiektywnie rzecz biorąc jeden z rodziców, którego dziecko wręcz jest hołubione tutaj, więc nie miał jakichś podstaw do niezadowolenia. Być może, że wykorzystał pewne niezadowolenia innych..., i że tak powiem, bazował na tym, bo wiadomo, że... wszystkich nie jest się w stanie w równym stopniu zadowolić, te potrzeby są bardzo różne, nasze możliwości też są ograniczone, więc to tam się zawsze taka osoba znajdzie i to po prostu jest wkalkulowane w koszty..., nie może być inaczej. Byłoby nienaturalnym, gdyby wszyscy byli zadowoleni, prawda? I... próbował wtedy... pewien ferment... zasiać w część rodziców i był taki może mniej przyjemny moment w ogóle, nawet nie w podsumowaniu, bo nikt... właściwie do sprawozdania nie wносił... jakichś zastrzeżeń, że jakieś zadania zostały źle wykonane czy... w ogóle nie zostały wykonane, tylko jakiś taki... Czepiał się formalnych rzeczy.

Osoba ta podburzyła rodziców, argumentując, że nawet nie znają statutu organizacji, podczas gdy – co oczywiste – statut był ogólnie dostępny. Postawił rodziców

w bardzo niezręcznej sytuacji, gdyż mimo dostępności nikt faktycznie nie sięgnął do statutu. Rozmówczyni zapytała wówczas:

[...] co im jest potrzebne i że jeżeli są jakieś wątpliwości, nawet tu na głos przeczytamy ten statut, no i... po prostu wpędził tych ludzi trochę w jakiś taki kozi róg, bo nie umieli sobie z tym poradzić i... takim dowodem na to, że to było jakieś takie, że tak powiem, wyszukiwanie problemu...

W innym miejscu wywiadu (po opisie kolejnego zdarzenia z nieudaną próbą wejścia opozycjonisty do Komisji Rewizyjnej) rozmówczyni ocenia: „był taki incydent. Ale tak ogólnie chociaż, uważam, że... pewne zmiany mogłyby już następować” w związku z rozrastającą się działalnością stowarzyszenia.

Brak programowej opozycji w organizacji sugeruje, że po ewentualnej zmianie władzy dotychczasowa misja byłaby najprawdopodobniej kontynuowana. Rozmówczyni poproszona o wyobrażenie sobie takiej sytuacji ocenia:

[...] nie byłoby jakiegoś wielkiego wstrząsu. Na pewno zmieniłby się tam styl zarządzania, to wiadomo, prawda? Natomiast w takim ogólnym jakimś, że tak powiem, wizerunku stowarzyszenie, myślę, że nie zmieniłoby się, tym bardziej, że – gdyby zakładać, że ktoś by przejął tę funkcję z obecnych członków zarządu..., to pewnie... by przejął. Myślę, że by przejął, nawet... myślę, że byłby ktoś taki, kto... gdybym... zrezygnowała, czy gdy jakieś tam inne powody spowodowałyby, że... bym odeszła... wiem, że jest dyspozycyjna czasowo ta osoba i ma pewne doświadczenia, i doświadczenia kierownicze, tak że nie jest tak, że mam... świadomość taką, że „co wy zrobicie beze mnie?”. Absolutnie nie. Ale i to mi daje taki spokój, że... tyle ile zrobiliśmy, a myślę, że zrobiliśmy dużo przez tyle lat, bo zaczynaliśmy zupełnie od zera.

Są zatem w organizacji osoby gotowe, w ocenie rozmówczyni, do prowadzenia organizacji i jest nawet osoba odpowiednio dyspozycyjna. Sytuacja ogólna organizacji też, jak widać, oceniana jest dobrze – właśnie w związku z odpowiednimi ludźmi zaangażowanymi w jej działanie:

[...] po dziesięciu latach dopracowaliśmy się i stałych kontaktów, i... stałych umów i... stabilnej sytuacji, i zatrudnienia pracowników na czas nieokreślony, tak że to wymaga cały czas, że tak powiem, pracy nad wizerunkiem stowarzyszenia, nad... taką rzetelnością w rozliczaniu, w realizacji zadań, zadań zlecanych, bo nawet mamy zadania zlecane. Ale to się wszystko już toczy i jest, mówię, taki w miarę stabilny zespół... rzetelnych ludzi.

Rozmówczyni potwierdza, że udało się jej wychować potencjalnych następców, gdyby była konieczność zmiany na stanowisku prezesa:

Myślę, że tak. No, to znaczy tak, pojawili się z pewnym potencjałem, ale też [...] się uczyli i ja po prostu... takie świadome podejmuję działania..., żeby tych ludzi przygotowywać. Teraz będzie kolejny... cykl szkoleń organizowanych przez naszą organizację parasolową, takie dotyczące... roli menadżera, organizatora pracy, zarządzania stowarzyszeniem czy organizacją..., zarządzania projektami i też zamierzam... członkom zarządu zaproponować udział w tych szkoleniach. Że to jest taki też dobry moment na... pewne... zdobywanie wiedzy.

Rozmówczyni bardzo mocno utożsamia się z prowadzoną przez siebie organizacją. Została poproszona, podobnie jak pozostali informatorzy, o swoje przemyślenia na temat poczucia własności organizacji: „Trochę tak jest i to myślę, że wiąże się właśnie... z samym procesem, może... samej tej pracy od... podstaw, że tak powiem”. Dzięki temu zaangażowaniu „my mieliśmy takie poczucie, że to jest nasze”. I zaraz doprecyzowuje: „Tak, że... ja bym nie nazywała to może takim poczuciem własności, ale raczej takiego utożsamiania się. Dużej tożsamości”.

Nie dotyczy to wszystkich osób zaangażowanych w działanie organizacji. Inny jest status pracowników stowarzyszenia.

Pracownikom już gorzej, bo przychodzą, to są takie relacje pracodawca–pracownik..., niektóre stowarzyszenia na przykład przyjmują pracowników jako członków stowarzyszenia, my tego nie robimy, jakkolwiek nie ma w zapisie statutu, że nie wolno czy... tego się nie robi, ale... się nie robi dlatego, że to są takie relacje inne. Natomiast jest taka grupa... w stowarzyszeniu, która – mówię – czuje się... tak bardzo tożsama.

Dalsze przemyślenia rozmówczyni prezentują emocjonalne poczucie własności:

Natomiast myślę, że jest to moja własność, ja tutaj, że tak powiem chodzę... Może miałam... tak na początku, na samym początku, kiedy rzeczywiście z takiej wielkiej biedy wychodziliśmy i nawet się bałam, że się wypalę zawodowo bardzo szybko i tak właściwie to wszystko postawiłam na jedną szalę. Tak właściwie byłam jedyną tutaj osobą [zupełnie dyspozycyjną – przyp. J.R.]. Ja spędzałam tutaj od... świtu do ciemnej nocy [...]. Zresztą to w strasznie zdewastowanym stanie przejęliśmy, to przychodzili po godzinach pracy, kończyli gdzieś tam pracę... i takie tam ze zleceń, i przychodzili elektrycy, hydraulicy, no ktoś z nimi musiał siedzieć, no to siedziałam do wieczora i tak znam każdy odcinek rury położonej, każdą cegielkę,

każde... I tak może nie z poczucia, że... to moja własność, ale z takim niedowierzaniem, że... nam się udało, że tak sobie lubiłam pochodzić sama, nawet tutaj po tych pomieszczeniach, jak nikogo nie było, tak się nacieszyć po prostu tym, ale... nigdy nie przypisywałam..., że tak powiem... własności tak, dokładnie, tak. A w tej chwili to już duży zespół pracuje, tak że coś nowego się tworzy, tworzą się grupy, też takie... i nadzorujące i... do uzgodnień pewnych, tak że wchodzę w to, ale nie jest to już takie tkwienie w każdym detalu. Już nie muszę i to, i z tego się bardzo cieszę, że... tak jest.

Można w związku z tym powiedzieć, że to poczucie tożsamości zmieniało się w czasie, a właściwie zmieniało się jego natężenie. W okresie największego zaangażowania czasowego (niekiedy chyba nawet zupełnego) poczucie to było skrajnie silne. Im bliżej chwili obecnej, tym bardziej rozmówczyni jest skłonna to poczucie współdzielić.

Wiąże się to też, jak relacjonuje rozmówczyni, z posiadaniem określonych cech osoby zarządzającej: „myślę, że w zależności od działań, pewne cechy się ma... i te cechy jakoś tam rzutują na... funkcję kierowniczą również”.

Wnioski

Podsumowując przypadek stowarzyszenia B:

- 1) w organizacji nie było jeszcze przypadku sukcesji, mimo regularnych wyborów (wygrywa je zawsze prezeska organizacji, inicjatorka jej powstania);
- 2) zdaniem rozmówczyni jej styl zarządzania, zaangażowanie, dyspozycyjność i przygotowywanie planów na kolejne kadencje decydują o nieustannym piastowaniu stanowiska, chwalona jest także jej polityka komunikacji;
- 3) jak dotąd niemal nie było w organizacji politycznych procesów zmierzających do pozbawienia jej stanowiska;
- 4) rozmówczyni dostrzega w organizacji potencjalnych następców i podkreśla, że w jakimś sensie sama doprowadziła do ich „wychowania”, zapewniając im m.in. szkolenia i dostęp do wiedzy organizacyjnej;
- 5) nie ma jednak w organizacji żadnych procedur dotyczących ewentualnego procesu sukcesji ani formalnych przygotowań na taką ewentualność;
- 6) bardzo powoli rozmówczyni zaczyna nabierać nieco dystansu do samej organizacji i własnego miejsca w niej, co w przyszłości może, ale nie musi, oznaczać odejście;
- 7) jednak, jak się wydaje, sama możliwa sukcesja jest traktowana jako zjawisko naturalne i nieobarczone ryzykiem dla organizacji (potencjalni sukcesorzy są, opozycji programowej nie ma, a zatem kierunki działań organizacji pozostaną najprawdopodobniej niezmiennione).

Powyższy opis organizacji pokazuje lidera, który intuicyjnie prowadzi organizację, zapewniając jej możliwość trwania w długim okresie, również przez odpowiednie przygotowanie potencjalnych sukcesorów. Faktycznie nie pojawia się taka potrzeba ani nawet sama liderka nie przewiduje swojego odejścia – pozostaje ona na stanowisku prezeski stowarzyszenia do dzisiaj.

W organizacji nie ma zatem formalnych planów sukcesji, ale występuje dbałość o posiadanie świadomych i przygotowanych współpracowników i o przejrzystą komunikację, a także uczenie się przez działanie. Potencjalnym ryzykiem sytuacji, w której znajdują się w organizacji osoby przygotowane do jej prowadzenia, jest to, że utrzymywanie się prezeski na stanowisku zamyka im ewentualny dalszy etap kariery. Jednak warto też zwrócić uwagę, że wszystko dzieje się w sposób demokratyczny (wybory prezeski na kolejne kadencje), a kształcenie następców nie odbywa się w sposób formalny (nie ogłasza się, że podnoszenie wiedzy i umiejętności przez członków organizacji czy zarządu to element ścieżki kariery prowadzącej na fotel prezesa, tylko jest to element doskonalenia kadr). Wydaje się, że wymienione kwestie powodują, że na tym tle nie powstają sytuacje problemowe i konfliktowe.

3.4. Studium przypadku: fundacja C1

Rozmówca C był fundatorem fundacji C1, mającej siedzibę w jednym z największych miast w Polsce, i od początku jej prezesem. Organizacji stale przybywało zaangażowanych osób: „najpierw nas było trzech, potem pięciu... dwunastu. Doszliśmy do piętnastu osób...” (wywiad z rozmówcą C – prezesem fundacji C1 – wszystkie cytaty w tym studium przypadku pochodzą, jeśli nie wskazano inaczej, z tego wywiadu). W pewnym momencie rozmówca postanowił skupić się na swoim doktoracie i innych aktywnościach zawodowych i uznał, że nie chce być dalej prezesem. Przyłączył się także do innego stowarzyszenia.

Zaczęliśmy się zastanawiać w grupie całej, co... teraz z tym zrobić i jak... ten skład się znamy, część ludzi była od początku, część gdzieś tam dochodziła, część odchodziła, tam się rotowało różnie... i... ustaliliśmy, zrobiliśmy, że teraz już nie będzie prezesa, w sensie prezesa, tylko będzie trzyosobowy zarząd. I sytuacja wyglądała tak, że ustaliliśmy, że tak będzie, trzeba było zmienić statut, to ja się jeszcze tym zająłem... [niezrozumiałe słowo] złożyliśmy ten wniosek, ten wniosek czekał...

Kilka miesięcy trwało oczekiwanie. Do zarządu zostały wytypowane dwie dziewczyny i chłopak. Ten ostatni przyszedł do fundacji niedawno z innej organizacji, oceniono, że miał stosowne kompetencje.

I się złożyło jeszcze tak, że jedna z tych dziewczyn dostała pracę w Warszawie, no i przestała się angażować. Natomiast ten chłopak i ta dziewczyna stali się parą. Zrobiło się w ogóle [...]. On zaczął jakieś tam, swojego brata ściągnął, [...] siostrę, ona swoją siostrę [...]. A jeszcze tak było, że tych zmian nie było w KRS-ie, no i zaczęła się burzyć ta starsza. No i przyszli do mnie [...] że tak nie może być... Skończyło się tak, że się spotkaliśmy tam, raz, drugi czy trzeci, powiedziałem, że tak nie może być [...]. I że ja nie chcę, żeby tak było. Mieli w sumie to rozwiązać między sobą.

Ostatecznie rozmówca został w organizacji, jednak umówiono się, że nie angażuje się w bieżącą działalność.

No i [...] się zrobił jakiś tam konflikt. Oni stwierdzili, że w takim razie odchodzą. Wtedy my tam musieliśmy przyjść. No to z Bogiem, nie będziemy was zatrzymywać. I faktycznie odeszli i założyli sobie swoją organizację. Ale tam żyjemy z nimi pokojowo, tylko tutaj się tak skończyło.

Pozostali ponownie poczynili ustalenia na przyszłość. Tym razem zespół postąpił inaczej.

Zastanowiliśmy się nad tym od innej strony. Znaczy... wtedy... tamten wybór był taki, że każdy... to był bardziej taki... to było demokratyczne. Każdy się wypowiadał.

Poprzednio, jak widać, proces ustalania sukcesorów miał charakter demokratyczny:

[...] każdy się wypowiedział, kogo by uważał i czy... się czuje kompetentny do tego... No i w ten sposób się wyklarowało tych ludzi. No i oni, ja nie ingerowałem..., znaczy ja też się oczywiście wypowiedziałem, ale w tym sensie, że nie... wskazywałem nikogo jakoś bardziej lub mniej, natomiast to jasne, że miałem swoje typy i... powiedziałem to tak jak każdy, no i to akurat... jedna z tych dziewczyn, akurat tak chciałem, żeby była..., reszta tak mniej.

Po opisanym niepowodzeniu dalszy proces miał już mniej demokratyczny charakter: zebrało się jedynie grono osób zakładających organizację:

[...] zastanowiliśmy się, kto by najlepiej kontynuował tą linię, którą... my kontynuujemy..., z którą my robiliśmy. No i wiesz, padło na... takiego chłopaka, który był moim wychowankiem, w tym sensie, że jak gościa poznałem, to był na pierwszym roku.

Nowy kandydat przyjechał niegdyś z małej miejscowości:

[...] w ciągu... czterech lat rozwinął się niesamowicie [...]. Robił dużo projektów i się organizacyjnie i... w ogóle wiesz, naprawdę się rozwinął na tyle, że mógłby... to robić, no i... ustaliliśmy, że... on jest potencjalnym kandydatem i zapytaliśmy go. On się na to zgodził, ale pod takim warunkiem, że jeszcze przez jakiś czas, tam nie ustalony z góry, ale przez jakiś czas, taki, jaki będzie potrzebny..., ja go będę wspierał w tym sensie, że..., wprowadzę go w pewne rzeczy..., nie wiem, przekażę mu jakieś kontakty. Jakby... po mnie będzie dziedziczył wiedzę. Natomiast generalnie jest samodzielny i sam za... cały interes odpowiada.

Pojawił się zatem sukcesor wprowadzony w dużej mierze przez poprzedniego prezesa, oczekujący też od niego przez jakiś czas wsparcia w pełnieniu funkcji prezesa. Był też, jak to określił rozmówca, jego wychowankiem.

I podzieliliśmy się... podzieliliśmy się tak, że on jest prezesem, a ja..., ja mam funkcję – jestem w radzie fundacji [...]. No to jest nieważny... nieważny organ w tym sensie, że tam specjalnie nic nie robimy, ale jak już tak... trzeba było jakoś tam wziąć, no to ja... mówię: dobra!

Innymi słowy, nowy formalny prezes ma ciągle wsparcie dotychczasowego prezesa już przez sam fakt, że pozostał on w organizacji. Jednak wbrew początkowym stwierdzeniom dotychczasowy prezes nadal pozostał aktywny w organizacji:

No i wiesz..., on [nowy prezes – przyp. J.R.] dostał... samodzielność, no ale... układ jest taki, że my w ogóle generalnie pracujemy razem. W sensie, że... oczywiście dzielimy się pracą, ja się zajmuję bardziej merytoryką, on takim bieżącym zarządzaniem funduszami, projektami, kontaktami zewnętrznymi.

Na pytanie o to, czy obecnie decyzje o charakterze strategicznym i kierunku działania są wyznaczane przez nowego prezesa, rozmówca odpowiedział:

Wiesz co, razem to robimy. Ja..., to nie jest tak, że ja narzucam jemu coś albo on mi coś narzuca, tylko my robimy to razem. Spotykamy się dosyć często i tam załatwiamy takie rzeczy. Jak są generalnie wszystkie jakieś ważniejsze decyzje, takie... o istotniejszym znaczeniu, to już konsultujemy ze sobą. Natomiast jeżeli są w jego gestii, to on sam podejmuje decyzje, ale konsultuje to ze mną. Natomiast jeżeli są w mojej gestii, to ja też mówię mu czy konsultuję, ale generalnie robię sam. A przy tym rzadko się zdarza, żebyśmy jakoś tam, wbrew zdaniu drugiej osoby – no zdarza się, ale raczej nie... za często.

W tym świetle widać, że poprzedni prezes zachował nadal wpływ na kierunek funkcjonowania organizacji, tworząc swoistą dwuwładzę, a właściwie to jeden ośrodek władzy, ale złożony z dwóch osób.

Wnioski

Podsumowując przypadek fundacji C1:

- 1) dotychczasowy prezes postanowił odejść i ten fakt wywołał dopiero zainteresowanie tym, co ma nastąpić dalej;
- 2) ustalanie postępowania w związku ze zbliżającą się sukcesją następowało w grupie wszystkich osób zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji (był to proces w jakimś sensie demokratyczny);
- 3) ustalono, że nowo powstały zarząd nie będzie miał prezesa, w tym celu trzeba było dokonać zmian w statucie;
- 4) ostatecznie ustalony wstępnie skład zarządu rozsypał się (jedna osoba wyjechała, a pozostałe dwie – po tym jak zaczęły być ze sobą w związku i po pierwszych nepotycznych decyzjach – wzbudziły niechęć starszych uczestników organizacji i odeszły, zakładając własną organizację);
- 5) dotychczasowy prezes został namówiony do pozostania w organizacji, stawiając warunek, że nie będzie angażował się w bieżącą działalność;
- 6) w wyniku dyskusji, w którą zaangażowano „jedynie grono osób zakładających organizację” (proces „mniej” demokratyczny, omijał część osób zaangażowanych w działania organizacji), uzgodniono, że sukcesorem zostanie wychowanek dotychczasowego prezesa;
- 7) namaszczony na stanowisko prezesa zgodził się pod warunkiem uzyskiwania bieżącego wsparcia ze strony dotychczasowego prezesa;
- 8) w organizacji rozpoczął się swego rodzaju okres dwuwładzy (formalny nowy prezes i stary prezes w radzie fundacji), choć nie wydaje się, aby z tego tytułu rodziły się konflikty (jak stwierdza rozmówca C: „my w ogóle generalnie pracujemy razem”).

Opisany przypadek przedstawia interesujący proces nieskutecznego wdrożenia w organizacji rozwiązania polegającego na posiadaniu zarządu bez prezesa. Brak skuteczności objawił się także tym, że delegowane (umówione) osoby odeszły z organizacji. Po tych błędach zmieniono podejście i dotychczasowy prezes przekazał swoją funkcję wychowankowi, jednak nadal pozostał w organizacji, zachowując wpływ na funkcjonowanie organizacji i właściwie kierując nią nadal wspólnie z nowo wybrana osobą.

3.5. Studium przypadku: fundacja C2

Kolejny przypadek sukcesji przedstawiony przez rozmówcę C pochodzi z fundacji C2 z jednego z największych miast w Polsce. Fundacja działała w obszarze tzw. pomocy rozwojowej. Relacja informatora jest oparta na obserwacji podczas wykonywania dla fundacji C2 różnych prac oraz utrzymywaniu z nią kontaktu.

Tam była... taka bardzo mocna liderka. Taka silna osobowość. Taka trochę, znaczy powiem ci, że o zarządzaniu, w sensie nie chodzi o jej wykształcenie czy coś, ale jakby nie miała sprecyzowanego pojęcia. Ona ma jakąś tam swoją wizję. I ona miała męża z... [nazwa kontynentu]. Oni się w ogóle zajmowali pomocą... [nazwa kontynentu] i tak dalej. No i..., on miał kontakty. Zrobili jeden projekt, taki sam w... [nazwa kraju] gdzieś, fajny nawet, bo on miał dużo w... [nazwa kontynentu] kontaktów. Potem drugi i potem ona... założyła tę organizację, ale od razu powiedziała na początku, że za rok albo... najpóźniej za półtora wyjeżdża do... [nazwa innego kraju] z tym mężem. Dziecko mieli, i w ogóle. I chcieli tam to dziecko w... [nazwa kontynentu] wychować (wywiad z rozmówcą C – prezesem fundacji C1 – wszystkie cytaty w tym studium przypadku pochodzą, jeśli nie wskazano inaczej, z tego wywiadu).

No ale wiesz, nic nie robiła przez ten czas, żeby cokolwiek wprowadzić..., nagarniała tych wolontariuszy, tam jakichś ludzi do zarządu.

Rozmówca potwierdza, że liderka nie wychowywała następcy. Mało tego, czasem zrywała nawet okresowo komunikację z organizacją.

Ale to na takim patologicznym już poziomie było. Że ona [...] wyjechała na przykład na miesiąc do... [nazwa kontynentu], tam, nie wiem, na wakacje czy cokolwiek i stamtąd, rozumiesz, z jakiegoś tam totalnego zadupia, gdzieś tam... nawet nie wiem, jaki to był kraj, ale nie było tam na pewno Internetu. To gdzieś, rozumiesz, tam gdzieś jeździła do jakiegoś miasta raz na tydzień i w ogóle ręcznie tym wszystkim sterowała stamtąd. Mailami, skypem. Zwracałem jej na to uwagę, no ale nie... miałem siły, mnie to nie obchodziło jakoś specjalnie, żeby tam się w to angażować. No ale... mówiłem, że to nie jest dobry pomysł.

Gdy nadszedł moment wyjazdu, podjęte przez liderkę decyzje okazały się kłopotliwe dla organizacji.

Już było wiadomo, że wyjeżdża, no to mówi dobra..., zrobimy tam, powiedzmy, zmianę za dwa tygodnie i przez te dwa tygodnie jeszcze, rozumiesz, wynajęła biuro

dla tej organizacji na jakichś takich koszmarnie niekorzystnych warunkach, ale po prostu koszmarnie, pod tytułem, że dostajesz... budynek do wyremontowania i jeszcze płacisz za niego czynsz rynkowy. Miastu. No ale wiesz, podpisała papiery.

Organizacja musiała zatem z tym jakoś sobie poradzić, na przykład przez poszukiwanie sponsorów itp.

W końcu doszło do przekazania władzy.

Zrobili walne, wybrali jakąś... nie wiem, jak to się stało, ale w... pokojowy sposób wybrali jakąś inną ekipę. Ona przestała być prezeską, ale nie wiem, czy nie została w zarządzie czy w komisji rewizyjnej.

Ale na pewno już nie była prezeską. No i pojechała sobie do... [nazwa kontynentu]. [...] I w ogóle nic się stamtąd nie odzywała. Nic. Zupełnie. W ogóle. Jakby... umarła. A oni tam w ogóle, okazało się, że nagle ta organizacja klapnęła, totalnie. Wszyscy się rozeszli, każdy nagle miał jakieś swoje sprawy. Tam zostały same dziewczyny w tym zarządzie, one nie wiedziały, co zrobić. Tu trzeba płacić czynsz, który był niemały, bo to było tam tysiąc złotych ponad. Tu projekty, nie, nagle nie przechodzą, tu coś tam [...]. No i skończyło się... nie wiem, jak się skończyło. Ale oni już nie funkcjonują. Ale nie wiem... znaczy nie funkcjonują w sensie takim... że... działają społecznie, ale być może jeszcze są w KRS-ie.

Wnioski

Podsumowując przypadek fundacji C2:

- 1) organizacji przewodziła liderka o silnej osobowości, ale o słabej znajomości metod zarządzania organizacją;
- 2) prezeska już w momencie zakładania organizacji zaplanowała i zakomunikowała, że po około roku – półtora zamierza opuścić organizację;
- 3) prezeska nie podjęła żadnych wysiłków związanych z planowaną sukcesją;
- 4) prezeska okresowo zrywała kontakt z organizacją;
- 5) w momencie opuszczania organizacji dokonała ona serii działań niekorzystnych dla organizacji (np. wynajęcie biura dla organizacji na bardzo niekorzystnych warunkach);
- 6) walne zebranie wybrało nowy zarząd w pokojowo przebiegającym procesie (rozmówca nie ma pewności, czy dotychczasowa prezeska nie pozostała jednak w jakimś innym organie tej fundacji – tak czy inaczej po wyjeździe przestała się z organizacją komunikować);

„nagle ta organizacja klapnęła, totalnie, [...] wszyscy się rozeszli, każdy nagle miał jakieś swoje sprawy” i organizacja przestała faktycznie działać.

Jest to kolejna sytuacja, w której zmiana lidera powoduje zakłócenia funkcjonowania organizacji, a w tym przypadku nawet jej zapaść.

Przedstawiony przykład pokazuje bardzo niefrasobliwe podejście do prowadzenia organizacji przez jej dotychczasową prezeskę. Jest on ważny choćby z tego względu na to, że prezentuje rzeczywistość niedoskonałą, daleką od wzorców z podręczników do zarządzania, pokazujących zwykle dążenie do optymalizacji, perfekcji i doskonalenia organizacji.

3.6. Studium przypadku: fundacja C3

Rozmówca C przedstawił również przypadek sukcesji w fundacji C3 pochodzącej z jednego z największych miast w Polsce. Opis jest wzbogacony o uwagi informatora na temat kwestii własności organizacji (są one formułowane na tle całego wywiadu, jednak ze względu na rozbicie jego narracji na trzy osobne studia przypadków uwagi te zamieszczono bezpośrednio po ostatnim z nich).

Opisywana organizacja jest dość duża i ma ustabilizowaną pozycję finansową ze względu na posiadane nieruchomości i dochody z najmu. Prezeską organizacji była:

[...] bardzo charyzmatyczna liderka. Ale taka, wiesz, niesamowicie charyzmatyczna, znajomości, tego, ... [nazwisko bardzo znanej postaci]. Wszystkich zna, rozumiesz. Pieniądzy przynosiła do tej organizacji jakieś... no, wiesz, grube miliony. [...] Kupili, rozumiesz, dwa takie dworki gdzieś pod... [nazwa miasta]... (wywiad z rozmówcą C – prezesem fundacji C1 – wszystkie cytaty w tym studium przypadku pochodzą, jeśli nie wskazano inaczej, z tego wywiadu).

Organizacja rozbudowywała personalnie swoją radę fundacji.

Do tej rady fundacji wchodził tam jej znajomi i znajomi tych znajomych, to było... jakieś trzydzieści osób w końcu tam było około. No i w tym zarządzie też. I w pewnym momencie te osoby z zarządu skonstruowały taką, rozumiesz, klikę, zwołały radę fundacji, odwołały ją, doniosły na nią do prokuratury, ona na nich. Ale w końcu wywalili, wywalili ją z tej organizacji i ta sprawa jest cały czas w sądzie, a to było [...]. To było dziesięć lat. Bo teraz się przedawniają zarzuty w tej sprawie.

Tego typu sytuacje częściej mogą zdarzyć się w stowarzyszeniach na walnych zgromadzeniach członków przy zdominowaniu ich przez jedną z frakcji – tutaj widocznie statut fundacji zezwalał na takie działanie zarządu i rady fundacji.

Prezesa, jak informuje rozmówca:

[...] i tak chciała odejść. Tak powiedzmy w perspektywie dwóch, trzech lat. I ona miała taką dziewczynę, którą przygotowywała do tego... żeby być jej następcą. No, ale po tym, jak oni ją wywalili stamtąd, to dziewczyna została w tej pracy, ona tam cały czas pracuje w tej fundacji.

Osoba ta była przygotowywana do sukcesji przez poprzednią prezeskę, jednak opisane zmiany spowodowały, że obecnie pracuje nadal w organizacji na stanowisku administracyjnym.

Przemyślenia rozmówcy C na temat kwestii własności organizacji

Przemyślenia rozmówcy C na temat kwestii własności organizacji społecznej są bardzo mocno nacechowane legalizmem – rzutuje na to zapewne prawnicze wykształcenie rozmówcy.

Jeżeli to jest stowarzyszenie..., to dla mnie to jest zupełnie inna sytuacja, niż jeżeli jest fundacja. Jeżeli jest fundacja i ktoś funduje to, to uważam, że ma... mam prawo tutaj mówić o takim poczuciu własności. W sensie, że OK, jakby jestem w stanie zaakceptować większy margines i władzy, z jednej strony, ale też takich roszczeń [...]. Chociaż oczywiście to są zupełnie inne poziomy roszczeń niż w przypadku firmy. Natomiast w przypadku stowarzyszenia nie... nie, w ogóle czegoś takiego nie akceptuję. Nie ma tutaj, że to jest moje, tak? Jak chcesz, żeby to było twoje, to sobie załóż firmę.

Rozmówca spotykał się z takimi postawami w przypadku stowarzyszeń, a rzadziej lub w ogóle w fundacjach.

No właśnie, ciekawe... dla mnie częściej się to spotyka w stowarzyszeniu niż w fundacjach. Więc... w ogóle rozpowszechnione jest w stowarzyszeniach, że tam siedzi ktoś i... to jest moje tutaj, tam wszystko. W fundacjach jakoś, nie wiem, jakoś... nie pamiętam, przynajmniej.

Rozmówca C zapytany o powód tego, że w stowarzyszeniach występuje zjawisko traktowania organizacji jako swojej własności, bez namysłu odpowiedział, że to kwestia kultury.

No bo za niski..., znaczy tak to sobie wyobrażam, jest niski poziom kultury strasznie. Społecznej. Straszny jest. Tragedia. Więc..., znaczy tak..., wszystko jest dobrze, dopóki nie ma pieniędzy. I... w fundacji jest... jest o wiele łatwiej. Natomiast w stowarzyszeniach... jak się pojawiają te pieniądze, no to wiadomo, że robią się jakieś grupki, ktoś się czuje poszkodowany, ktoś nie. Ale to już... już ludzie tak patrzą swoim własnym interesem i nie potrafią wyjść poza... jakieś takie wąskie spojrzenie. No i... tak jest. Znaczy nie jest to... może nie..., wolałbym, żeby to nie było regułą.

Zdaniem rozmówcy brak odpowiedniej kultury prowadzi do takich zachowań, które już balansują na granicy prawa lub nawet te granice przekraczają (np. oszustwa, nepotyzm). Jeśli wziąć pod uwagę, że chodzi o stowarzyszenia, to w przypadku opisywanych zjawisk i procesów ważne jest, iż nie mogą one obyć się bez pewnego zakresu przyzwolenia ze strony pozostałych członków stowarzyszenia. Rozmówca także zrzuca to na karb kultury społecznej czy obywatelskiej.

To jest też kultura społeczna. Nie chodzi mi tylko o te osoby. To jest w ogóle niska kultura. A jeżeli chodzi o... takie wychowanie obywatelskie, że wiesz... [słowo niezrozumiałe] i o wolontariat, o takie różne rzeczy.

Zdaniem rozmówcy wysoki poziom kultury obywatelskiej i tak nie zapobiegłby tego typu negatywnym przypadkom, jednak wpłynęłby na zminimalizowanie zjawiska. Póki co, przybiera to czasem formę „bezinteresownego” blokowania inicjatyw, które nie są „moje”.

To jest raczej nagminne i już..., jest ten problem, który jest taki, że jak ja traktuję to jako swoją własność, to nawet jak tam nie ma tych pieniędzy, no to wiesz, tu wchodzi ktoś obcy, chce zrobić, to ja mu tam tego, stłamszę go i nawet lepiej, żeby się nic nie działo, niż jak robi ktoś tam. Po co mi tu będzie? To jest, ja się z tym częściej... [słowo niezrozumiałe] spotykam niż z pieniędzmi.

Legalizm rozmówcy każe traktować własność w stowarzyszeniach przez perspektywę jej osobowości prawnej.

Stowarzyszenie jest jako osoba prawna, nabywa majątek... jakby na własny rachunek. I tak samo zaciąga zobowiązania na własny rachunek i ma wierzytelności na własny rachunek [...]. To jest dokładnie jak firma. Osoba prawna. Tylko różne tam są inne ograniczenia. Teraz jeżeli likwidujesz... osobę prawną, likwidujesz stowarzyszenie, to majątek nie może być podzielony między członków [...]. Inaczej niż w spółkach.

Wnioski

Podsumowując przypadek fundacji C3:

- 1) „organizacja jest relatywnie duża i o ustabilizowanej pozycji finansowej ze względu na posiadane nieruchomości i dochody z najmu”;
- 2) organizacji przewodzi „bardzo charyzmatyczna liderka”;
- 3) prezeska zamierzała odejść z organizacji w ciągu najbliższych 2–3 lat;
- 4) przygotowywała więc następczynię;
- 5) rada fundacji została rozbudowana do około 30 osób, rozbudowano też zarząd (brak konkretnych danych);
- 6) powiększony skład zaczął się dywersyfikować również w sensie powstania grupy opozycyjnej (używając terminu rozmówcy: „kliki”);
- 7) grupa ta odwołała prezeskę i doniosła na nią do prokuratury, wyrzucając z organizacji;
- 8) przygotowywana sukcesorka nie doczekała się przekazania władzy w związku z wyrzuceniem prezeski z organizacji;
- 9) co ciekawe, przygotowywana następczyni nadal pracuje w organizacji mimo braku spodziewanego awansu.

Opisywany przykład pokazuje organizację, w której na procesy sukcesji bardzo silnie oddziaływał konflikt na linii dotychczasowa prezeska–zarząd. Polityczna walka o wpływy (i zapewne też pieniądze) spowodowała zaburzenie, a wręcz przerwanie planów sukcesji, pozostawiając kandydatkę samą sobie. Co ciekawe, mimo to pozostała ona nadal w organizacji.

Rozmówca C prezentuje przekonanie, że uwarunkowania prawne w dużej mierze decydują o możliwości realizacji określonych działań w organizacji, w tym również w zakresie demonstrowania przywiązania do niej i sprawowania władztwa, bez względu na społeczny charakter tych podmiotów. Nie akceptuje on zatem demonstrowania poczucia własności w odniesieniu do stowarzyszeń (jako ciał społecznych), ale rozumie fundatora, który chce, aby jego środki i podmiot, który stworzył, działały w sposób, jaki sobie wyobraził. Jednak po zastanowieniu rozmówca zauważa, że, posiłkując się własnymi obserwacjami, może potwierdzić raczej odwrotną sytuację – że to właśnie w stowarzyszeniach spotykał się z demonstrowaniem takich władczych roszczeń wobec organizacji (stąd np. nepotyzm i oszustwa, ale także „bezinteresowne” blokowanie inicjatyw innych osób). Winią za to niską kulturę społeczeństwa (w tym także w sensie kultury demokratycznej), dążenie do realizacji własnych interesów przez członków organizacji oraz pewien zakres przyzwolenia na tego typu praktyki.

3.7. Studium przypadku: stowarzyszenia D1 oraz D2

Rozmówca D opisał bardzo ogólnie przypadki dwóch stowarzyszeń działających w jednym z największych miast w Polsce. Zebrane uwagi dotyczą najczęściej równocześnie obu organizacji i, niestety, trudno je rozdzielić na odrębne studia przypadków, zostaną więc zaprezentowane łącznie. Rozmówca jest zatrudniony w jednej organizacji, w drugiej zaś zasiada w zarządzie. Ze względu na bardzo młody wiek zakres jego doświadczeń może być stosunkowo skromny.

Znam dwie organizacje..., w których w pewien sposób została... władza... odmłodzona nieco, to znaczy... ale poprzez również wybory. Czyli nie był to proces przygotowywania nikogo, tylko bardziej taki trochę bunt młodych ludzi. [...] Prezesem zostawała ta osoba, która była... na czele tej organizacji wcześniej, natomiast tutaj cały zarząd, czyli też ten wpływ... demokratyczny, jednak zasady panują w organizacjach, więc po prostu wpływ na tę władzę miały... mają teraz młode osoby większy. One też zrobiły to dlatego, że widziały po prostu niedobory..., pewne takie... niekorzystne dla organizacji praktyki. Widziały też inny kierunek rozwoju tej organizacji niż te osoby ze starszej generacji i... też jakoś bardziej... chciały się edukować w tym zakresie, jak tą organizacją zarządzać (wywiad z rozmówcą D ze stowarzyszenia D1 oraz D2 – wszystkie cytaty w tym studium przypadku pochodzą, jeśli nie wskazano inaczej, z tego wywiadu).

Mimo iż istniały wcześniej pewne sygnały tego procesu, to jednak, w ocenie rozmówcy, wynik wyborów był dla poprzedniej ekipy zaskoczeniem. I też nie do końca chciano się pogodzić z taką zmianą. Dotychczasowe złe praktyki i być może zaniedbania skłoniły młodszą część członków organizacji do buntu. Tak zdarzyło się w obu organizacjach. W pierwszej z nich „młoda ekipa przejęła rządy i ta starsza po prostu odsunęła się na dalszy plan”. Nie oznacza to jednak, że opuścili oni tę organizację. „Natomiast... spotykając się z nimi to czuć, że oni po prostu nie do końca są jakby z tą... tacy zrezygnowani, nie? Tacy troszeczkę. Widać, że czują... zawiedzenie tym rozwojem faktów”.

Istnieje jednak różnica między tym, co stało się w obu organizacjach.

Nadal istnieją te dwie ekipy w tym jednym zarządzie i tutaj to jest takie bardzo..., próbują tam jakiś balans osiągnąć. Natomiast... ta młoda ekipa jest taka bardzo energiczna i ją więcej widać i ona chce zmieniać, działać, no i ona po prostu... tą swoją energią troszeczkę odsuwa na dalszy plan te starsze osoby.

W przypadku obu organizacji ich rozwój po zmianie przebiega bardzo dobrze:

[...] są bardziej... dostosowane po prostu do tych nowoczesnych, nowoczesnego takiego rynku... Też taka młoda myśl jest tam, taka świeża i ona... pozwala właśnie rozwijać tę organizację. W obydwu przypadkach widać, że to po prostu nie wiadomo... tak, nie wiadomo, oczywiście, jaka to będzie perspektywa dalsza, prawda? Ale natomiast... czy te osoby się szybko nie wypalą, natomiast... widoczny jest tu rozwój w fajnym kierunku i... widać to też po liczbie działań i jakości tych działań.

Nie uzyskano jasnych informacji czy poprzednia, „starsza” ekipa jest usatysfakcjonowana tym rozwojem.

Chyba jeszcze za wcześnie... żeby..., nie jeszcze... za wcześnie. Myślę, że właśnie to, że nie ma... tego wpływu na... Myślę, że w jednej z organizacji to średnio jest zadowolona. Natomiast w tej drugiej może być zadowolona, bo to jest z korzyścią dla tych beneficjentów. Tam jedna z tych organizacji ma beneficjentów, osoby niepełnosprawne, pod sobą i jakby wszystkie te działania są dla ich dobra, natomiast ta druga to jest organizacja parasolowa i..., tutaj bardziej jednak takie polityczne względy, wizja jest istotną sprawą.

Osoby z nowych zarządów miały okazję wcześniej sprawdzić się w tych organizacjach. Nie było też poszukiwania następców na zewnątrz organizacji.

Przemyslenia rozmówcy D na temat kwestii własności organizacji

Rozmówca D był też współzałożycielem jednej organizacji. W takiej sytuacji poczucie więzi z organizacją jest bardzo duże. Potwierdza on, że w opisywanych organizacjach rzeczywiście daje się zaobserwować takie „właścicielskie” zapędy.

Muszę powiedzieć, że jest coś takiego, jakby taki sygnał powstał i... to nawet w samym zarządzie [...]. Zarząd został wybrany i stwierdził, że on chce realizować jakby właśnie... on chce narzucać wszystkim członkom... członkom swoją wizję. Swoją wizję. Chce decydować o tym, jakie projekty będą realizowane. Wiadomo, że będzie ostatecznie decydował. Bo jakby to on ponosi konsekwencje, natomiast on chciał jakby być tym jedynym takim... inicjatorem...

I właśnie to niebezpieczeństwo powstało. No i... ja się nie zgadzam po prostu z tą wizją..., ale na szczęście jestem w tym zarządzie, więc po prostu... jednak pozostali członkowie tak to widzieli. Natomiast ja zawsze tę organizację... [niezrozumiałe słowo, prawdopodobnie: „widzę”] jako organizację demokratyczną i jest takie... istnieje takie zagrożenie, bo jednak ludzie... stworzyli to, żeby realizować jakieś też

swoje cele i jeżeli one są niezgodne z ich, to... nie chcą po prostu i [...] przestają się angażować! Nie interesuje ich to, też nie chcą, odrzucają po prostu te pomysły.

Na pewno z jednej strony dzieje się tak dlatego, że z władzą wiąże się odpowiedzialność i „taka no też może potrzeba po prostu panowania nad sytuacją... i też ta odpowiedzialność finansowa i prawna”. Z drugiej strony może chodzić o próbę uporządkowania wielu pomysłów na organizację i jej działania.

To jest stowarzyszenie kulturalne i każdy z tych... z członków tego stowarzyszenia..., znaczy wielu z nich reprezentuje różne dziedziny... sztuki. I... wiele z tych osób ma jakieś tam własne i tak naprawdę każdy przyszedł ze swoim takim koszykiem, na swój sposób wypełnionym, i zaistniała potrzeba jakiegoś takiego usystematyzowania tego. I w pewnym momencie stało się tego może za dużo, tych pomysłów na to, każdy przyszedł przede wszystkim realizować siebie. Było za dużo tych pomysłów i zarząd stwierdził, że to trzeba w takim razie uporządkować, z czym ja się też zgodziłem, natomiast... zaczął to uporządkowywać troszeczkę według... własnego... pomysłu wyłącznie. Nie w jakiś tam demokratyczny sposób, że... tutaj wybieramy w takim razie jakoś wspólnie.

Można powiedzieć, że w tym przypadku odegrał rolę swego rodzaju „urodzaj” aktywnych członków stowarzyszenia. Często spotyka się inną sytuację, czyli kilku aktywnych członków przy bierności pozostałych osób.

Wnioski

Podsumowując przypadki stowarzyszeń D1 i D2:

- 1) w obu organizacjach nie istniały żadne działania przygotowujące do sukcesji;
- 2) do przekazania (przejęcia) władzy doszło w toku realizacji zwykłych procedur związanych z wyborami w organizacji;
- 3) nowa, „odmłodzona” ekipa przejęła władzę w wyniku głosowania (bunt wobec poprzedników, ale z wykorzystaniem legalnych narzędzi);
- 4) bunt był „słuszny”, gdyż wiązał się z negatywną oceną niektórych działań poprzedników;
- 5) wynik wyborów był zaskoczeniem dla dotychczas sprawujących władzę i „nie do końca chcieli się pogodzić z taką zmianą”, starsza ekipa „odsunęła się na dalszy plan”, ale w tym zakresie istnieje różnica między oboma organizacjami: w jednej ustaliła się pewna równowaga wpływów starszej i młodszej ekipy, natomiast w drugiej „energia” młodych „troszeczkę odsuwa na dalszy plan te starsze osoby”;

- 6) efekt zmiany w obu organizacjach jest raczej pozytywny: radzą sobie dobrze, są bardziej nowoczesne, świeże, widoczny jest rozwój („widać to też po liczbie działań i jakości tych działań”);
- 7) starsza ekipa w jednej z organizacji raczej nie jest usatysfakcjonowana, nawet biorąc pod uwagę zauważalny rozwój, przeważają jednak „polityczne względy”.

Prezentowane studium to przykład buntu jako możliwej ścieżki odnowy organizacji i zmiany na stanowisku prezesa („zamach stanu”). O tego typu przykłady łatwiej zapewne w stowarzyszeniach niż w fundacjach – ze względu na demokratyczne procedury i ich powtarzalność (kadencyjność władz). Osoby odsunięte od władzy bywają zrezygnowane i już nie przykładają się w takim samym jak poprzednio stopniu do uczestnictwa w działaniach organizacji. Bywa też, tak jak to opisywał rozmówca D, że energia i zapał „nowych” marginalizują działania „starej” ekipy.

Rozmówca D dostrzega również problem realizacji poczucia własności organizacji, którą się zakładało lub w której zostaje się szefem. Jednak nie jest pewien, czy tendencja do decydowania o wszystkim nie wynika jednak częściowo z zakresu odpowiedzialności, jaki ciąży na zarządzających. Jakikolwiek jest powód, dla rozmówcy sytuacja taka kojarzy się jednak z pewnym niebezpieczeństwem dla organizacji, ale też z pewną koniecznością, jak w przypadku opisywanej organizacji o nadmiernej erupcji pomysłów, które ktoś powinien segregować i dokonywać selekcji, choćby z punktu widzenia samej organizacji oraz spójności jej działań z misją.

3.8. Studium przypadku: stowarzyszenie E1

Przypadek stowarzyszenia E1 powstał na podstawie wywiadu z jego współzałożycielem, informacji weryfikowanych na stronie internetowej stowarzyszenia E1 oraz obserwacji uczestniczącej (autor mógł kilkakrotnie uczestniczyć w zebraniach organizacyjnych, a ponadto prowadził warsztaty, w których brał udział zespół stowarzyszenia).

Rozmówca E zakładał kilka organizacji, ale za najważniejszą w momencie wywiadu (rok 2009) uważa stowarzyszenie E1. Na sugestię autora, że w stowarzyszeniu pełnił od początku funkcję „głównego zarządzającego” od razu sprostował:

No, ale na przykład w... [nazwa organizacji E1] nigdy nie było takiej funkcji..., zawsze to jednak było... takie współzarządzanie przez kilka osób. Zawsze tego pilnowaliśmy. Od samego początku (wywiad z rozmówcą E – współzałożycielem

stowarzyszenia E1 – wszystkie cytaty w tym studium przypadku pochodzą, jeśli nie wskazano inaczej, z tego wywiadu).

Swoje doświadczenie z wielu organizacji relacjonował tak:

[...] miałem krótki epizod bycia jakimś w zasadzie jedynym zarządzającym w fundacji, którą założyliśmy, która się niewypałem skończyła dużym. Współzakładałem jeszcze kilka stowarzyszeń, na przykład... [nazwa innego stowarzyszenia]. [...] Ale nigdy nie... nie byłem tam osobą zarządzającą. Współzakładałem stowarzyszenie... [nazwa jeszcze innego stowarzyszenia], ale też nigdy nie byłem tam zarządzającym. No tak, raczej... byłem w... [nazwa organizacji E1], natomiast we wszystkich takich stowarzyszeniach, które zakładałem, to zawsze raczej takie funkcje kontrolne, przynajmniej formalnie, pełniłem. Nie wiem, w jakiejś komisji rewizyjnej czy w czymś takim. [...] Od tygodnia jestem w zarządzie... [nazwa stowarzyszenia E2 – omówione jako kolejne studium przypadku]. Ale jeszcze nie zdążyłem porządzić.

W stowarzyszeniu E1 przekazywanie władzy następowało w kilku etapach. Powstało ono kilka lat przed rokiem 2000:

[...] wcześniej... [nazwa ośrodka prowadzonego przez stowarzyszenie E1] działał w ramach... [nazwa wcześniejszej organizacji]. No i od początku... zakładaliśmy... w kilkanaście osób, jak to stowarzyszenie, i na początku zarząd był siedmioosobowy. No i powiem, że to była jedna z niewielu organizacji, w której zarząd się tak przejmował swoimi działaniami. Faktycznie się spotykał, co tydzień na długich, długich zebraniach i staraliśmy się bardzo wszystko w formie konsensusu takiego osiągać.

Mimo to w organizacji była jedna osoba pełniąca funkcję wyraźnego lidera:

[...] mimo że staraliśmy się... to zarządzanie tak wspólnie robić, ewidentnie X [rozmówca podaje imię i nazwisko lidera oraz jego pseudonim] był tam takim liderem, no i w pewnym momencie musiała też... nastąpiła zmiana taka pokoleniowa. Znaczący..., to wynikało raczej z tego, znaczy pewnie jak większość organizacji..., nie, nikt tam nikogo nie obalał, X miał i musiał zarabiać na życie, i znalazł tą pracę gdzie indziej, no i musiał wyjechać z... [nazwa miasta siedziby organizacji].

Zmiana nie polegała na wymianie lidera w ramach procesu politycznego typu odsunięcie poprzednika i postawienie na jego miejscu nowej osoby. Po prostu po odejściu lidera wybrano inną osobę na stanowisko prezesa. Rozmówca uważa,

na podstawie swoich obserwacji, że w wielu innych organizacjach stanowisko prezesa wydaje się wieczne i bez rebelii nie może być mowy o zmianie osoby zarządzającej:

[...] może rzeczywiście przesadzam, ale jak obserwuję różne organizacje, tam albo ten lider jest od kilkunastu lat i dzierży tę władzę bardzo, bardzo zazdrośnie i... mamy przykład takiej organizacji nie... mogę ci powiedzieć, ... [nazwa innej organizacji] na przykład, w... [nazwa innej organizacji] nie wyobrażam sobie zmiany władzy na przykład, bo po prostu obecna władza do tego nie dopuści, to jest... to jest wiadomo. No albo organizacje, gdzie ta zmiana następowała w wyniku jakiegoś przewrotu takiego. Nie wiem, ... [nazwa jeszcze innej organizacji] tam po prostu się kłócili ze sobą i obalali się, i... i tak dalej.

W opisywanej organizacji nastąpił naturalny proces sukcesji:

Jak u nas to jednak wynikało..., znaczy..., tak naturalnie to wynikało. Już po prostu tak mieliśmy, tak przyjęte, że na każdego przyjdzie jego kolej, i po X – K była prezesem, później... L. No, a później M [rozmówca przytacza imiona kolejnych prezesów i prezesów].

W organizacji zachodził proces przygotowania do zmian. Nie były one zaskoczeniem.

[...] nie było nigdy zaskoczenia z dnia na dzień, no jakby... w takim tempie, że to, jak to mówią, się dzieje no jakoś tam. Parę miesięcy wcześniej było wiadomo na przykład..., że X będzie wyjeżdżał [...] teraz, muszę sięgnąć pamięcią do tamtych czasów..., była jakaś forma przygotowania do tego, była, takie... po prostu rozmowy sondażowe, kto z nas ma teraz tę odpowiedzialność... tak, tak. Kto z nas weźmie tę odpowiedzialność na siebie.

Nigdy nie był rozważany kandydat z zewnątrz. Towarzyszą tej kwestii następujące przemyślenia rozmówcy:

[...] teraz dopiero dochodzimy do jakiegoś wypracowania takiego modelu zarządzania, który bazuje też bardziej, na po prostu też takiej pracy i tak dalej..., gdzie ja na przykład jestem dyrektorem jakby, spoza zarządu, no... nie ma tu ludzi z zewnątrz. No ale jakby teoretycznie w tym modelu można by sobie wyobrazić, że... się bierze dyrektora totalnie, po prostu z zewnątrz, z konkursu. Oczywiście środki finansowe mamy takie, że nie sądzę, żeby się zgłosili jacyś czołowi menadżerowie w Polsce, ale można to sobie wyobrazić.

Tak więc hipotetycznie następca na stanowisku prezesa lub dyrektora mógłby być kimś spoza organizacji, jednak nie brano tego pod uwagę. W organizacji jest bowiem także stanowisko dyrektora, który pełni część funkcji, w szczególności operacyjnych, które w mniejszych organizacjach zwykle realizuje także prezes.

Natomiast w... tamtym okresie jednak był zarząd..., to byli tacy wybrani członkowie. No po prostu, którzy bardziej jakby czują więź ze stowarzyszeniem, no to wiadomo, że są w zarządzie.

Rozmówca tak ocenia tę sytuację:

To... jest moim zdaniem zły model generalnie. Znaczy zależy..., na jakim etapie rozwoju organizacji. Bo jak jest, powiedzmy, młoda organizacja, nie wiem: hobbystyczna, no to oczywiście jak najbardziej. Natomiast kiedy organizacja staje się wielkim zakładem pracy, który przerabia po prostu... dużo projektów..., to zarządzanie musi być inaczej zorganizowane. Ale wtedy to tak wyglądało, że mówię, ci, którzy tak bardziej jakby się czuli związani ze stowarzyszeniem, to byli w zarządzie. Ten zarząd nie zarządzał w zasadzie. Ten zarząd tak bardziej decydował o różnych rzeczach jakby. Trudno tu mówić o jakimś takim zarządzaniu..., jak teoria zarządzania przewiduje.

Widać, że w opinii rozmówcy rozwój organizacji przeszedł z fazy spontanicznej do fazy, w której rodzi się potrzeba profesjonalizacji. Nie oznacza to jednak, co będzie widać poniżej, że rozmówca ocenia, iż opisywany model zaszkodził organizacji. Powyższa ocena odnosi się raczej do tego, iż taki model nie przystaje do kolejnej, bardziej profesjonalnej fazy rozwoju organizacji.

Proces przygotowania następcy polegał zatem na czymś w rodzaju wewnętrznych rozmów i konsultacji:

[...] kto z nas teraz weźmie na siebie taką odpowiedzialność, że będzie... tym takim czołowym [...]. Takie rozmowy tam. X też coś sugerował, „no może ty”, „no nie, ja to nie, bo tak... bo nie, prawda, bo jestem skromny..., albo nie chcę” i tak dalej. Tak to wyglądało, prawda? Ogólnie, nawet nie dotyczyło to tylko samej funkcji prezesa, która zresztą według naszego statutu jest taka bardziej reprezentatywna..., znaczy formalnie jest prezes, a w zasadzie nie... ma jakby większej władzy niż ktokolwiek inny. Tylko też w ogóle funkcji w zarządzie jakby, kto będzie w tym zarządzie następnej kadencji, prawda. Takie... sondowanie..., kto by chciał się tym zajmować.

Z przytoczonej wypowiedzi wynika też, że samo stanowisko prezesa faktycznie nie oznaczało osoby, która w sposób wyłączny zarządza organizacją.

Nie było czegoś takiego jak walka wyborcza:

Tak jak pamiętam, oczywiście, to nigdy też nie było takich sytuacji, że kampania ostra wyborcza się toczyła. To jakby wcześniej tak, wcześniej ten konsensus zapadał, że ktoś tam się zgadzał... kandydować [...] i później na samym zebraniu formalnie, już to był ten jedyny kandydat czy, ewentualnie, był jakiś tam drugi kandydat, który tak naprawdę tak pro forma się tam zgłaszał, prawda? I... był wybierany, ten... proces decyzyjny wcześniej zapadał tak naprawdę. I tak było... w zasadzie przy wszystkich wyborach, tak mi się wydaje. Takie mam przekonanie.

Opisywany proces ewoluował ze względu na same zmiany zachodzące w organizacji:

Kolejne zmiany jakby też w innej sytuacji się odbywały, prawda? Na przykład, K też później wyjechała. I w zasadzie to był taki moment, kiedy stowarzyszenie tak bardzo... się zmniejszyło i było bardzo małe, tak że te następne wybory, w których... L była wybrana, to był... bardzo ten skład członkowski był mały i w zasadzie... nikt nie pracował jakby nad tym stowarzyszeniem. Wszyscy wiedzieli, że w zasadzie L i ja pracujemy nad tym stowarzyszeniem, więc logiczne było, że to nas trzeba wybrać, prawda? I tak to się działo.

Można powiedzieć, że gdy odbywały się kolejne wybory, organizacja znajdowała się w sytuacji kryzysowej, a w każdym razie jej działalność była dość ograniczona. Jak relacjonuje dalej rozmówca E:

W tym czasie również... już tych wyborów to było kilka. W tym czasie też próbowaliśmy tak się troszeczkę otworzyć na zewnątrz. I właśnie wtedy też do zarządu tak doprosiliśmy w zasadzie... osobę taką... z kręgu znajomych oczywiście, chociaż... nie aktywnych członków jakichś, która... zajmowała się taką działalnością turystyczną, a my chcieliśmy iść w kierunku też rozwijania... [nazwa sztandarowego projektu stowarzyszenia E1]. Wtedy więc doprosiliśmy YY, żeby tak właśnie został wiceprezesem. [...] Wcześniej z nim po prostu rozmawialiśmy, na walnym to w zasadzie zostało... to była rzecz, która wcześniej była ustalona. Więc tak, no tak, tutaj można powiedzieć, że został on wciągnięty z zewnątrz jakby właśnie po to, żeby... wnieść coś tam, wnieść możliwość na przykład jakiejs tam współpracy w zakresie... [nazwa sztandarowego projektu stowarzyszenia E1]. Czy... rozwijania jakiejs innej działalności turystycznej, takiej, której akurat w innej nie podjęliśmy nigdy, żadnego tam jakiegoś bird-watching i tak dalej, nigdy nie poszliśmy w tym kierunku. No, ale były takie myśli, że może, może coś takiego.

Tak więc w poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju wzięto pod uwagę osoby z zewnątrz (co prawda jedynie na stanowisko wiceprezesa) i był to raczej incydent niż stała lub powtarzalna praktyka.

Przy okazji wyboru pierwszego prezesa w grę wchodziły jego szczególne cechy:

Pierwszy prezes, X, to jakby decydowały, myślę, szczególne cechy. No X jednak generalnie był takim liderem charyzmatycznym... w tym okresie i to jakby takie było dosyć naturalne, że... jeśli zakładamy stowarzyszenie i tak dalej, to oczywiście kto będzie w tym zarządzie, można się zastanawiać, prawda, różne osoby tutaj są mniej lub bardziej aktywne, mniej lub bardziej lubiane i tak dalej [...] natomiast to, że X będzie szefem, to było takie zupełnie naturalne wtedy.

W kolejnych wyborach następcy nie zawsze mieli już taką samą charyzmę jak pierwszy prezes. Decydowało zaangażowanie w działalność organizacji i ciężka praca, często nieopłacana.

Natomiast w... przy kolejnych tych..., no wiesz, nie chciałbym obrazić jakby nikogo, że to... nie cechy. No, jakieś cechy oczywiście decydowały. Bardziej bym powiedział, że decydowało takie zaangażowanie, po prostu, kto najwięcej pracował, a w tym czasie to ewidentnie była praca społeczna i się nie wiązała tam z żadnymi środkami. Tam wtedy wszyscy, tam byli jakimiś studentami, więc nie przywiązywali wagi do tego większej. Kto najwięcej pracował jakby, ten miał największe szanse..., że zostanie tym prezesem. Kto najwięcej robił, prawda.

Jednak nie polegało to na konkursie w rodzaju „kto najwięcej zrobi dla organizacji, ten zostanie prezesem”.

Te rozmowy takie „a kto z nas się zgodzi?”, „kto z nas się zgodzi?”, były prowadzone w gronie osób jakby, które dużo robiły. Nie w gronie osób, które tak przychodziły raz na jakiś czas, coś tam się pokazać, tylko które tam siedziały i robiły. Więc to oczywiście nie był jakiś taki plebiscyt „kto najwięcej zrobił”, tylko... kto z nas, którzy dużo robią, no a... to grono się ograniczało, nie wiem, do trzech–pięciu osób, prawda, kto z nas, kto tak dużo robi, to będzie prezesem, a kto się zgodzi, a wszyscy inni będą w zarządzie, wiadomo.

Rozmówca nie ma pewności, jaka ostatecznie motywacja kryła się za decyzjami tych, którzy godzili się zostać następcami dotychczasowego prezesa. Z pewnością taki wybór dla niektórych osób okazywał się nobilitujący.

Wiesz co..., trudno tak z perspektywy lat też ocenić. I też... nie mam pojęcia, jaka motywacja stała za tymi ludźmi, którzy się zgadzali na przykład. K na przykład, tak mogę ocenić teraz z perspektywy, bardzo tak ją to dowartościowało, się poczuła taka... bardzo doceniona, że została tym prezesem. Tak bardzo... bardzo podeszła do tego tak, tak... no nie... nie chcę powiedzieć „woda sodowa” jej uderzyła do głowy, ale tak... tak poczuła takie namaszczenie jakieś przez... tych członków wszystkich... bardzo... dumna taka była z tego.

Ten sposób rekrutacji następców okazał się dobry dla tego etapu funkcjonowania organizacji. „Ja myślę, że te decyzje były trafne, nie mam takiego poczucia, w... [nazwa stowarzyszenia E1] oczywiście, mówiąc, że... coś złego się stało, że warto by było to zrobić inaczej”. Innymi słowy, na tym etapie życia organizacji rozstrzyganie w rozmowie z najaktywniejszymi uczestnikami organizacji podziału ról (wybór na prezesa i do składu zarządu), a potem poddawanie tego pod głosowanie na walnym zebraniu sprawdzało się, czyniąc zadość zarówno skuteczności działania, jak i demokratycznym procedurom.

Natomiast w jakimś sensie złą była decyzja dotycząca dołączenia do zarządu osoby z zewnątrz, co zostało opisane powyżej. Nie tyle była to zła decyzja sama w sobie, co raczej pokładane w niej oczekiwania nie zostały spełnione.

YY tak totalnie z zewnątrz był wzięty, znaczy... nie miało to żadnych złych skutków, ale nie przyniosło..., znaczy on był z zewnątrz, pozostał w zasadzie z zewnątrz, jego aktywność była mała. Jak był proszony, żeby tam przyjść na jakieś zebranie, to przychodził. Jak był proszony, żeby tam gdzieś iść do banku, jakieś dokumenty podpisać..., to przychodził. Ale jakby nie..., przestał, przez samo to..., że... został tak „doproszony” do tego zarządu, to nie..., jego aktywność nie wzrosła od tego..., od samego tego faktu po prostu. [...] Natomiast wszystkie inne decyzje ja oceniam pozytywnie.

Jak z dotychczasowych opisów wynikało, z pełnieniem funkcji prezesa nie wiązała się jednak żadna realna władza nad organizacją. Sam rozmówca nazywa to dosadnie: funkcja prezesa była trochę „malowana”.

Też prawda jest taka, że do pewnego momentu w zasadzie..., znaczy, praktycznie można powiedzieć, że... wręcz do zeszłego roku czy do dwóch lat, jakby te wszystkie funkcje były takie trochę... malowane.

Przypuszczalnie mogło się dziać tak ze względu na społeczny charakter organizacji i kolektywny sposób podejmowania decyzji. Jednak rozmówca formułuje powód w bardzo interesujący sposób:

[...] generalnie... w przypadku małych organizacji, które nie mają pieniędzy, jakby..., tam nie trzeba zarządzać, tam... zarządzają zdalnie sponsorzy, po prostu. Czyli, jakby, na co się dostanie pieniądze, to się robi. [...] I tyle w zasadzie. I... trudno tutaj mówić o... o jakichś decyzjach, o jakiejś misji, bo po prostu. Tak te organizacje działają na pewnym etapie, że po prostu wszędzie, gdzie się da, to się składa różne rozmaite wnioski i te, które przejdą, to się realizuje i... tyle.

Zarządzanie w takich organizacjach, zdaniem rozmówcy E, sprowadza się zatem w dużej mierze do zarządzania projektem lub projektami, na które organizacji udało się zdobyć środki. Znika z pola widzenia ogólny kierunek działania organizacji, jej misja i brakuje lub ulega ograniczeniu zarządzanie strategiczne organizacją.

W takim momencie życia organizacji potrzebny jest ktoś kto:

[...] zarządza projektem. A... jeszcze ktoś ewentualnie, no tak, musi po prostu pilnować, żeby to wszystko jakoś nie zbankrutowało. No i... w zasadzie do tego to się sprowadza. Jakby my tak dopiero, mówię, że dwa lata temu, jakby, poculiśmy, że musimy zacząć zarządzać tą organizacją... tak naprawdę. To jest... zarządzanie takie techniczne. No druga sprawa, to jest ta misja. Czy... taka ideologiczna jakaś wizja tej organizacji, no i to się zmieniało akurat w zależności... od wyboru... szefa.

Organizacja przeżywała rozterki podobne do rozterek wielu organizacji w Polsce: „jak nie ulec pokusie porzucenia misji na rzecz koncentracji na projektach, na które można pozyskać czy pozyskało się środki?”. Nie zawsze łatwo uzyskać pełne pokrycie głównych kierunków misji i strategii organizacji działaniami wpisanymi w projekty, na które zdobyło się środki. Istnieje nawet pejoratywne określenie takiego stanu organizacji – „grantoza”.

W organizacji E wyglądało to tak:

X miał swoją taką wizję też ekologii czy tam... działalności ekologicznej, która niekoniecznie też..., znaczy, którą tak forsował, niekoniecznie to była zbieżna też... z taką wizją większości czy większości aktywnej, bo tu trudno powiedzieć, jak to liczyć. Ale to nie było tak, że jakby całe stowarzyszenie tak to popiera. Dlatego też to jakieś tam następowały... bo też między innymi dlatego on wyjechał, bo stwierdził, że są miejsca, gdzie bardziej się może realizować przykład w tym.

Oczywiście decyzja ówczesnego prezesa miała także kontekst ekonomiczny: „w którymś momencie człowiek musi z czegoś żyć. A... w... [nazwa stowarzyszenia E1] wtedy nie było dobrze z pieniędzmi, a tam miał propozycję”.

Kierunki myślenia i rozwoju organizacji, jej misji i wizji też ulegały ewolucji:

W momencie, kiedy... K była następną, to też trochę... inna to była wizja ekologii. W momencie, kiedy L została prezesem i później, no też, jakby, zupełnie... ukie-runkowanie takie na edukację ekologiczną i na taką ekologię społeczną, tak rozu-mianą w opozycji do jakiejś głębokiej takiej..., znaczy... mniej mistycyzmu, wię-ciej takiej „pracy organicznej” po prostu. No to... na taką misję... to ewidentnie wpływało, tak. I myślę, że to nadal wpływa. I czy będzie wpływać przy następnych wyborach też.

Te doświadczenia, łącznie ze wspomnianą wcześniej potrzebą profesjonalizacji zarządzania, sprawiły, że organizacja zaczęła pracować nad sformalizowaną stra-tegią i w tym celu realizowała warsztaty z wynajętą firmą konsultingową. Do ko-lejnej zmiany na stanowisku prezesa, w związku z końcem kadencji, organizacja już się przygotowuje:

Przygotowujemy się, tak. Bo nastąpi ona w lutym. No i mamy zebranie takie strate-giczne..., pracujemy nad strategią w tym momencie. I chciałbym, żebyśmy tę stra-tegię opracowali... na takich bardziej warsztatach [...] tak żeby na walne ta strategia była gotowa..., w postaci po prostu dokumentu takiego, strategicznego. No i... cóż. No też jakby w zależności od tego, jaka ta strategia będzie, też myślę, że różne osoby będą chciały jakby być w tym zarządzie albo nie. No cóż więcej możemy przygoto-wywać? Trudno powiedzieć.

Kierunek działalności organizacji (jej strategia) będzie decydować o chęci za-angażowania określonych osób w zarządzanie organizacją.

Rozmówca E dzieli się także uwagami na temat tego, czy opisywany model pro-wadzenia rozmów jest nadal wykorzystywany:

No nie, nie. W tej chwili nie ma jeszcze tych rozmów, przynajmniej ja... z nikim nie prowadzę, może ktoś z kimś się naradza, no ale to ja... nic z nikim nie rozmawiam, nie słyszałem o takich rozmowach. Ja się zastanawiam generalnie, kto będzie chciał taką odpowiedzialność wziąć na siebie, bo w tej chwili... też trochę inne motywacje, myślę, będą już. Dlatego, że w tym momencie to jest..., do dzielenia pieniędzy zawsze jest więcej chętnych. Do zarabiania... dla organizacji, to mało kto jest chętny. W mo-mencie jak organizacja ma pieniądze, tylko je trzeba dzielić, to myślę, że kolejka chęt-nych do... przyłożenia ręki do tego to... będzie większa. Tak mi się wydaje. No ale cóż, wydaje mi się, że jak w tej strategii opracujemy też taki czytelny model zarządza-nia organizacją, to... jakby, to nie będzie miało większego wpływu, mi się wydaje.

O ile ogólne procedury zarządzania przygotowywane są wraz ze strategią organizacji, o tyle w związku z samym procesem zmiany władzy nie są przygotowywane w organizacji żadne procedury.

W organizacji zaczął rysować się tematyczny podział zainteresowań między centralą a oddziałem terenowym – podczas tworzenia strategii organizacji może mieć to wpływ na relacje między oddziałem i centralą, a potem może przekładać się na procesy związane z wyborami.

Mam nadzieję, że w trakcie opracowywania tej strategii jakoś nie... nie zabijemy i nie pokłócimy, i to nie będzie miało wpływu na te wybory. Tylko że są jakieś tam oczywiście tendencje takie, no właśnie. Tematyczne na przykład. No, na przykład oddział nasz... [lokalizacja oddziału terenowego] po prostu w te śmieci tak brnie i brnie, mimo że..., jakby, w strategii w ogóle ma w jednym z celów strategicznych takich, które już... wcześniej mieliśmy opracowane, i które mieliśmy rozwijać, to jest, żeby edukacja ekologiczna nie kojarzyła się wyłącznie ze śmieciami, tak, jest... taka podmisja jedna nasza, prawda? Natomiast oni po prostu tak pragmatycznie też, bo... akurat na to dostają pieniądze i to jest ciekawe..., wszystkich to..., znaczy... moje podejście jest takie, że wszystkich oczywiście to interesuje, bo wszystkich interesują rzeczy płytkie i śmieci, i to... taka rzecz łatwa i płytka i... bez zastanawiania się często nad tym. Więc jakby to nie jest wyznacznik, że to jest... dobry trend taki..., bo się nauczyciele tym interesują na przykład. Bo nauczyciele się różnymi... głupotami interesują, a my jakby wręcz często właśnie im mówimy, że stop, że..., no ale oni w te śmieci tak poszli. Dostają na to pieniądze i tak idą, i to tutaj może być jakiś taki element... konfliktogenny, na przykład..., że oni będą chcieli... w te śmieci brnąć, ktoś inny nie będzie chciał, no i tak.

Już wcześniej na rzecz oddziału terenowego uczyniono ustępstwa podczas wyborów (czy raczej po prostu gest). Przez rozmówcę E jest to teraz oceniane jako błąd:

No i nie wiem, mamy jeszcze to... taki problem terytorialny mamy, mamy te oddziały..., znaczy w zasadzie ten oddział w... [lokalizacja oddziału terenowego], jakby taki coraz silniejszy chce być, prawda. Więc myślę, że też może, jeśli chodzi o..., dlatego że na przykład, wróć jeszcze do tego... pierwotnego pytania, na przykład w ostatnich wyborach tak zrobiliśmy troszeczkę może... nierozsądnie, że takie osoby, które były zupełnie nowe i świeże, i zielone. Chociaż... bardzo dobrze pracujące jakby dla stowarzyszenia, ale ewidentnie... były to osoby mniej doświadczone... niż inni czy... ci ludzie z... [lokalizacja oddziału terenowego] nasi, którzy byli po szkoleniu po prostu, świeżo po takim szkoleniu dla edukatorów, byli studentami i to takich młodszych lat jeszcze i... i zapisali się do stowarzyszenia i nie mieli wielkiego doświadczenia.

My z takich pragmatycznych może trochę poglądów [...], że z takich pragmatycznych powodów jakby dążyliśmy do tego, żeby w czteroosobowym zarządzie dwie osoby były z... [lokalizacja oddziału terenowego]. Z takiego powodu, żeby móc podpisywać umowy w... [lokalizacja oddziału terenowego] przez dwóch członków zarządu bez jeżdżenia. I to mi się wydaje, że był taki błąd. Może to było takie jasno powiedziane... [...]. Mimo że, jakby, to było powszechnie też zrozumiałe, że to chodzi nam o model taki, no to też tak..., nie wiem, jak to powiedzieć, żeby też nie obrazić tych ludzi teraz... zostali wybrani do zarządu, natomiast... zostali wybrani, głupio powiedzieć, że zostali wybrani tylko po to, żeby podpisywali umowy w... [lokalizacja oddziału terenowego], bo to może nie jest prawda, natomiast... był to jeden z poważnych argumentów. Znaczący, myślę, że gdybyśmy tak nie brali tego argumentu specjalnie pod uwagę, to mógłby ten zarząd inaczej wyglądać. Musieliśmy tak się, też otworzyć na tę... [lokalizacja oddziału terenowego]. Znaczący... wciągnąć tych ludzi z... [lokalizacja oddziału terenowego], żeby się też poczuli, że są. Więc dlatego też tak..., nawet już w trakcie wyborów, tak było powiedziane, żeby może tak zrobić, żeby wybrać dwie osoby z... [miasto – siedziba organizacji], dwie z... [lokalizacja oddziału terenowego].

Problem polega na tym, że tak [...], znaczy, jeden problem zarządzania to jest taki, nad którym tam pracujemy w ramach strategii, że oni są odcięci. Dwa, że też, jakby, dojrżeli przez te trzy lata i chcą mieć większy wpływ na... różne rzeczy, prawda.

W jakimś sensie rozwój terytorialny organizacji wyprzedził racjonalne planowanie. Różne koncepcje i decyzje w tym zakresie mogą wpływać na przyszłe decyzje dotyczące również wyborów władz.

Znaczący też myślę, że nie przyjęliśmy też żadnej wizji naszego rozwoju takiego terytorialnego. To znaczy na ile..., znaczy mam takie poczucie też, patrząc na... czy rozmawiając... z osobami z... [lokalizacja oddziału terenowego], że tak... oni bardziej widzą naszą organizację... w postaci... takiego duopolu. Że trochę jesteśmy w... [miasto – siedziba organizacji], trochę w... [lokalizacja oddziału terenowego] [...] Podczas gdy ja raczej to widzę, że jesteśmy organizacją w... [miasto – siedziba organizacji] i tak dalej, i mamy taki oddział w... [lokalizacja oddziału terenowego], akurat mamy po prostu kilku członków, którzy mieszkają w... [lokalizacja oddziału terenowego] i tworzą sobie taki oddział... [lokalizacja oddziału terenowego], ale to nie jest tak, że ta organizacja ma dwie nogi, po prostu, jedną w... [miasto – siedziba organizacji], drugą w... [lokalizacja oddziału terenowego]. Znaczący, nie wiem, to jest też wizja, to jest... do dyskusowania i na warsztatach strategicznych, i na walnym właśnie, w jakim kierunku się mamy rozwijać... Ale myślę, że to też będzie wpływać ewentualnie... na... chęć tej pracy w zarządzie. Bo osoby z... [lokalizacja oddziału terenowego]

będą tam starały się... do tego zarządu... w jak największej ilości wchodzić, żeby mieć wpływ też na to..., co się dzieje. Bo my nigdy do tej pory nie mieliśmy takiej sytuacji, że ktoś... że nie było żadnych grup takich interesów wewnątrz stowarzyszenia, że każdy tam chciał swoich jakichś przedstawicieli... do tego zarządu wtykać, a teraz jest taka sytuacja, że... [lokalizacja oddziału terenowego] będzie pewnie chciał.

W organizacji pojawiły się zatem grupy interesu o charakterze tematycznym i terytorialnym zarazem, co powoduje, że podczas wyborów będą zachodzić różne polityczne procesy. Rozmówca E nie widzi jednak potrzeby prowadzenia kampanii lobbujących u członków oddziału terenowego, a nawet wzdraga się przed taką możliwością:

Nie, nie. Nie, nie, nie. Bez przesady, nie. Nie, nie, nie. Znaczy wiesz co, mamy mało tych członków. Generalnie, jakby..., we własnym sosie tak siedzimy i nie sędzę, żeby były jakieś takie kampanie potrzebne, lobbujące. Przynajmniej ja... [...] nie mam zamiaru, nie wiem, namawiać członków... [lokalizacja oddziału terenowego], żeby tam... na jakiegoś głosowali czy nie, to w ogóle nie, to... by było... jakąś porażką, gdybym się miał do... takich sposobów w ogóle jakoś...

Wyrażna jest niechęć rozmówcy do prowadzenia polityki wewnątrz organizacji. Natomiast dużą nadzieję pokłada w takim ukształtowaniu strategii organizacji, aby to ona trzymała w ryzach oddział terenowy, narzucając mu działania spójne z trzonem organizacji.

Znaczy wiesz, [...] będzie walne i zobaczymy. Kto na nie przyjdzie. Myślę, że jakby mi zależy na tym, żeby wypracować po prostu te zasady wcześniej, zasady zarządzania organizacją i zasady właśnie też rozwoju jej, czy jej istnienia takiego terytorialnego. Na ile... na ile te oddziały działają, co robią, na ile mają autonomię, a na ile nie mają i tak dalej, i tak dalej. Jak to będzie wypracowane, to myślę, że reszta będzie jakby taką... mam nadzieję, to jest takie oczywiście moje teoretyczne oczekiwanie, że jak to będzie opracowane, to reszta będzie taką sprawą wtórną do tego, tak? Będziemy mieli czytelny model zarządzania, to generalnie kto tam będzie w tym zarządzie, to już wszystko jedno w sumie. Byle ten model realizował. No oczywiście... może to nie być tak różowo wszystko.

Już wcześniej w organizacji E1 dyskutowano o innym modelu, ocenianym przez rozmówcę jako lepszy, skuteczniejszy w sensie funkcjonowania organizacji – modelu, w którym zarząd stanowi jedynie rodzaj odpowiedzialnego ciała nadzorczego nad zakontraktowanym menedżerem/dyrektorem:

Model taki, kiedy zarządza..., znaczy, funkcje zarządu jako takiego pełni na przykład dyrektor... czy jakiś dyrektor z pracownikami kilkoma. Zależy oczywiście, jaka jest wielka organizacja, ile jest roboty. Funkcje takiej rady nadzorczej pełni właśnie ten zarząd.

Rozmówca szerzej opisał też przykłady z innych organizacji, gdzie taki model organizacyjny funkcjonuje lub do niego się dąży (jednak rozwiązania z tego zakresu nie są przedmiotem niniejszej pracy).

Wnioski

Podsumowując przypadek stowarzyszenia E1:

- 1) mimo istnienia formalnych struktury organizacyjnej w organizacji „zawsze” było „współrządzenie”;
- 2) organizacja, a właściwie część jej zespołu, ma długą tradycję wspólnej pracy;
- 3) organizacja doświadczyła kilku zmian na stanowisku lidera;
- 4) jedna ze zmian nazwana została zmianą pokoleniową, ale faktyczny lider odszedł ze względu na potrzeby życiowe (inna organizacja oferowała lepsze możliwości zarobkowe);
- 5) nową osobę wybrano po odejściu pierwszego prezesa w sposób „naturalny” (odbyły się wybory, nie towarzyszył temu żaden złożony proces polityczny: „mieliśmy tak przyjęte, że na każdego przyjdzie [...] kolej”);
- 6) do zmian w organizacji się przygotowywano, nigdy nie było zaskoczenia, prowadzono między sobą rozmowy sondujące typu: „Kto [...] weźmie tę odpowiedzialność na siebie” (nie tylko w sensie funkcji prezesa, ale w ogóle członkostwa w zarządzie);
- 7) nigdy nie brano pod uwagę kandydatur z zewnątrz organizacji, choć hipotetycznie jest to możliwe, w zarządzie zawsze były osoby czujące i demonstrujące więź z organizacją, incydentalnie (raz) do zarządu dołączono jako wiceprezesa osobę „jakby” z zewnątrz, luźniej związaną z organizacją;
- 8) rozmówca dostrzega, że na różnych etapach cyklu życia organizacji potrzebne są w tym zakresie różne rozwiązania i wydaje się, że w opisywanej organizacji procesy przebiegały zawsze dość naturalnie i w sposób odpowiedni do potrzeb organizacji na danym etapie jej istnienia;
- 9) nie toczyły się w organizacji nigdy wyborcze walki frakcji;
- 10) jeszcze przed formalnym zebraniem zapadał konsensus i osoby godziły się kandydować (ten sposób powtarzał się przy wszystkich wyborach);
- 11) kolejna osoba na stanowisku prezesa także wyjechała i trzeba było dokonać zmian;
- 12) w przypadku pierwszego prezesa ważne były jego charyzmatyczne cechy, u kolejnych prezesów nie było to tak widoczne ani być może nawet istotne;

- 13) przy kolejnych wyborach decydowało głównie zaangażowanie w dotychczasowe działania organizacji, jednak nie był to konkurs na większy wkład pracy;
- 14) rozmowy w sprawie dziedziczenia stanowiska prowadzone były wśród osób najbardziej zaangażowanych – na zasadzie „kto się zgodzi”;
- 15) grono najbardziej zaangażowanych ograniczało się zwykle do 3–5 osób, które potem najczęściej stanowiły zarząd, ale ktoś musiał się zgodzić przynajmniej formalnie być prezesem;
- 16) rozmówca nie ma pewności, jaka ostatecznie motywacja towarzyszyła decyzjom, by zostać następcą odchodzącego prezesa, z pewnością taki wybór dla niektórych osób był nobilitujący;
- 17) rozmówca ocenia, że ten sposób rekrutacji następców okazał się dobry („decyzje były trafne” dla tego etapu funkcjonowania organizacji), źle ocenia tylko incydent z osobą z zewnątrz w zarządzie (oczekiwania z tym związane się nie spełniły);
- 18) z funkcją prezesa nie wiązała się jednak bardzo realna władza w organizacji, ze względu na wspomnianą praktykę współrządzenia, funkcja ta była „trochę malowana”, powód jest interesujący – jak podaje rozmówca: „w przypadku małych organizacji, które nie mają pieniędzy [...] tam nie trzeba zarządzać, tam [...] zarządzają zdalnie sponsorzy po prostu”, wówczas zarządzanie to raczej zarządzanie projektami;
- 19) zarządzanie, w tym również w kontekście strategicznym, to dopiero ostatnie lata działania organizacji (przyszła kolej na etap profesjonalizacji), nie znaczy to, że misja organizacji nie oddziaływała na jej funkcjonowanie (na decyzję odejścia pierwszego prezesa miały wpływ nie tylko kwestie finansowe, ale także fakt, że możliwość lepszego zarobku pojawiła się w organizacji bardziej dostosowanej do wartości, które chciał realizować przez działalność społeczną);
- 20) zmiany kolejnych osób na stanowisku prezesa miały jednak wpływ na pewne kierunki działań organizacji i kształt jej misji (nawet jeśli rozmówca wcześniej sugerował, że to była funkcja „malowana”);
- 21) obecny etap profesjonalizacji organizacji wpływa na postępującą formalizację niektórych elementów jej funkcjonowania (np. na strategię), powoduje to też przygotowania do ewentualnej sukcesji po kolejnym wyborczym walnym zgromadzeniu, ale na razie nie są prowadzone takie rozmowy i konsultacje jak w przeszłości (choć oczywiście przy obecnej wielkości organizacji z jej oddziałami terenowymi rozmówca nie ma wiedzy o wszystkich procesach zachodzących w organizacji);
- 22) rozmówca uważa, że czytelne decyzje dotyczące kierunków działania wpisane w strategię organizacji zdecydują o tym, że kolejne wybory w organizacji

- nie będą miały już takiego znaczenia, gdyż każdy następny sukcesor będzie realizował wpisane do strategii: misję, wizję i kierunki działania organizacji;
- 23) wielkość organizacji i jej rozproszenie w przestrzeni powodują, że zaczynają pojawiać się frakcje w organizacji (np. zróżnicowanie zainteresowań tematycznych między centralą a oddziałem terenowym);
 - 24) jedno z ustępstw na rzecz oddziału terenowego polegało na zapewnieniu mu równej reprezentacji w zarządzie; rozmówca ocenia to jako błąd, ale też dostrzega taką potrzebę: „dojrzeli przez te trzy lata i chcą mieć większy wpływ [...] na różne rzeczy”;
 - 25) istnienie frakcji to nowa rzecz w organizacji;
 - 26) rozmówca wzdryga się przed prowadzeniem w organizacji polityki skierowanej na lobbing za którymś z kandydatów (to według niego dopracowana strategia utrzyma w ryzach oddział terenowy, narzucając mu spójność z centralą organizacji), rozmówca ma świadomość, że wszystko nie musi tak „różowo” wyglądać;
 - 27) w organizacji dyskutowano też o innym modelu działania, polegającym na kontraktowaniu menedżera, nad którym czuwa zarząd (nie wyszło to, w momencie udzielania wywiadu, poza fazę dyskusji).

G. Boyne i J. Dahya przytaczają, że w sektorze publicznym zdarza się, że zarządzający dysponuje dodatkowym źródłem władzy, gdyż pełni równocześnie funkcję na przykład dyrektora finansowego. Zbliżone podwójne umocowanie można spotkać także w biznesie (Boyne, Dahya 2002, s. 188). Podobne sytuacje zdarzają się również w sektorze pozarządowym i tu przykładem może być właśnie opisane stowarzyszenie E1, w którym niedysiejszy prezes, wciąż nieformalny lider, jest dodatkowo dyrektorem finansowym organizacji.

Sprawa utożsamiania się z wartościami promowanymi w organizacji pozarządowej jest zwykle niezmiernie istotna – do tego stopnia, że podzielenie określonych wartości bywa ważniejsze od kwalifikacji⁹. Trwałość organizacji uzyskuje się właśnie dzięki silnym więziom społecznym, opartym na wspólnych wartościach. Warto więc budować spójną kulturę organizacyjną, wdrukowując niejako pewien pakiet pożądanych wartości do systemu zarządzania organizacją i mierzenia jej wyników. Formalne powiązanie planu strategicznego z wartościami organizacyjnymi „impregnuje” organizację i zapewnia jej trwałość i osiąganie zakładanych rezultatów (McKee, Driscoll 2008, s. 350 i 353). Na podstawie obserwacji uczestniczącej autor może potwierdzić, że w stowarzyszeniu E1 w związku z systemem wartości podzielanym w organizacji występowały pewne konflikty między członkami stowarzyszenia a osobami zatrudnionymi do realizacji niektórych projektów.

9 Patrz przykład zaprezentowany przez M.C. McKee, C. Driscoll 2008, s. 349.

3.9. Studium przypadku: stowarzyszenie E2

Informacje na temat stowarzyszenia E2 pochodzą z wywiadu z rozmówcą E. Niektóre z nich weryfikowano na podstawie strony internetowej stowarzyszenia.

Stowarzyszenie E2 to organizacja parasolowa dla około dziesięciu organizacji. Jego model zarządzania został wypracowany z wyprzedzeniem i zgodnie z nim zarząd miał być niezbyt liczny. Rada programowa powinna zawierać reprezentantów wszystkich organizacji, natomiast zarząd miał być pięcioosobowy:

[...] rada programowa się spotyka dwa razy do roku. Takie walne zgromadzenie tak zwane. Dwa razy do roku. Zarząd się spotykał tam ze cztery razy do roku. I tak tworzenie pięcioosobowego zarządu w takiej sytuacji, kiedy... on był z całej Polski i w zasadzie nie pracował, nie zarządzał, to... dlatego też taki model przyjęliśmy, żeby on był mały, ten zarząd i żeby też przyporządkować każdemu członkowi zarządu... określone takie zadanie. Po prostu. Żeby było wiadomo, kto jest za co odpowiedzialny (wywiad z rozmówcą E – współzałożycielem stowarzyszenia E1 – wszystkie cytaty w tym studium przypadku pochodzą, jeśli nie wskazano inaczej, z tego wywiadu).

Proces zmiany władzy był, zdaniem rozmówcy, ciekawy. Początkowo organizacja, założona i utrzymywana ze środków z jednego z krajów europejskich, była jedynie porozumieniem organizacji, a dopiero później stała się związkiem stowarzyszeń. Miała wówczas tzw. krajowego koordynatora, którego:

[...] wyznaczał tam sponsor [...]. Czy to jakiś konkurs był na to? Szczerze mówiąc, w ogóle nie przypominam sobie jakiegoś podejmowania decyzji w tej sprawie. I pierwszym był, z... [nazwa kraju europejskiego] przysłany..., ZZ [rozmówca podaje przezwisko oraz imię i nazwisko przysłanej osoby] i następnym był BB [pada nazwisko i imię]. Czemu on?... Właśnie, jakby, nie pamiętam tego procesu decyzyjnego. Być może nie było żadnego oddolnego. Być może po prostu sponsor, czyli... ministerstwo... [nazwa kraju europejskiego] i jakaś tam organizacja pośrednicząca w tym po prostu jakiś tam konkurs robiło na takiego koordynatora krajowego.

Pierwszym prezesem stowarzyszenia został BB, osoba, która wcześniej była koordynatorem krajowym organizacji. „To był też, jakby, proces..., nie... kolejki chętnych nie było za bardzo. Następnie..., i jemu po prostu się skończyła kadencja, chciał się też zająć czymś innym po prostu, miał dużo pracy” w swoim podstawowym miejscu zatrudnienia.

Po końcu kadencji:

[...] takim naturalnym w sumie następcą wydawała się CC i ona zgłosiła się... do kandydowania na to stanowisko, ale nagle jak królik z kapelusza po prostu wyskoczył DD, który zakończył karierę polityczną [...]. No i tak wyskoczył jak królik z kapelusza, i tak został wybrany [...] nie, nie przez zaskoczenie. Znaczący, powiem tak, został wybrany, ponieważ wszystkie takie jego przymioty takie zewnętrzne..., po prostu, był byłym wiceministrem, był byłym posłem, był znaną postacią i tak dalej, no i tak... głupio było go nie wybrać. [...] Dla samego prestiżu takiego, żeby mieć go w zarządzie.

Rozmówca E, o ile nawet potrafił zracjonalizować tę decyzję, to ostatecznie niezbyt dobrze ją oceniał:

[...] bo szybko się okazało, że on roztoczył..., jakieś takie expose swoje przedstawił, które... było totalnie nierealne, ale być może by było realne, gdyby on cokolwiek robił w kierunku tego, natomiast..., jak to politycy po prostu, najpierw dużo gadają, a później tego nie robią. Prawda? A później się okazało szybko, że on jest jednak zainteresowany budowaniem tam... [nazwa partii politycznej] i jakimiś tam innymi swoimi rzeczami. No, w pewnym... oczywiście jak się już tak zaangażował w politykę już bardziej, to... funkcji się rzekł czy właśnie mu się sama skończyła kadencja.

Po tym wydarzeniu organizacja powróciła niejako do poprzedniego stanu. Jej prezesem została poprzednia kandydatka – CC:

Musiała odczekać tą jedną swoją kadencję..., i do dzisiaj [tzn. do momentu wywiadu – przyp. J.R.] jest tak. I tutaj..., szczerze mówiąc, w najbliższym momencie nie widzę możliwości jakiegóż zmiany władzy, nie wiem, jak by miało do tego dojść.

Rozmówca ogólnie źle ocenia sytuację, gdy przy wyborach do zarządu niekoniecznie chodzi wyłącznie o stanowisko prezesa, wybiera się osoby z powodów pozamerytorycznych, na przykład dla ułatwienia przebiegu określonych procesów w organizacji. Poprzedni zarząd był wybrany trzy lata wcześniej i:

[...] był wybrany z różnych takich powodów..., właśnie tak moim zdaniem się kończy, z jakichś pozamerytorycznych powodów się wybiera zarząd, że tak się mówi, że coś tam zrobimy, bo... będzie nam łatwiej, później się za..., kończy źle tylko, bo... bo ani zarząd dobrze nie działa, ani ta osoba może się nie czuje z tym dobrze, że została wybrana tylko po to, żeby podpisywać jakieś umowy. Albo właśnie tej osobie

się zmienia, jakby ona... chce mieć większy wpływ, a pozostali się z kolei nie czują z tym dobrze, bo się okazuje, że wybrali tam kogoś tylko po to, żeby on podpisywał papierki, a on tu nagle chce zarządzać, prawda. I tak było w... [nazwa stowarzyszenia E2]. [...] CC była prezesem, a do zarządu tak dużo różnych osób powchodziło, prawda, bo... z Warszawy, bo dobrze by było mieć członka zarządu z Warszawy, bo gdyby tam do sejmiku czy gdzieś trzeba iść, to musi ktoś być z, niby, takie... poczucie, że musi być ktoś z zarządu, bo to lepiej wygląda.

Jedna z zrzeszonych organizacji koniecznie „musiała” mieć swojego przedstawiciela w zarządzie – stowarzyszenie E2 jest związkiem organizacji z całej Polski, a zatem potencjalnie może się okazać, że w zarządzie zasiadają osoby, z których każda jest z innego zakątka kraju. To, samo w sobie, nie jest oczywiście złe, ale może utrudniać sprawne zarządzanie i działanie organizacji. Rozmówca ironizuje: „No bo co to, to skandal przecież, żeby... [nazwa jednej z organizacji] nie miał swojego przedstawiciela w zarządzie”.

W zarządzie znalazła się też osoba z powodu błędu formalnego (statut nie przewidywał sposobu jego rozwiązania):

Na przykład do poprzedniego zarządu wpisała się z jakiegoś takiego błędu formalnego w sumie EE, bo ona się tak zawiesiła w zarządzie jakoś, bo urodziła dziecko, była na urlopie macierzyńskim, wychowawczym, i tak się zawiesiła w tym zarządzie, i tak jakoś się okazało, że jej nie odwołali przy zmianie kadencji, tak jakby nikt jej nie odwołał i ona tak została w tym zarządzie, co jest... jakąś porażką, tam, ale taki błąd gdzieś w statucie wystąpił, tak każdemu głupio było powiedzieć, tak, że już w sumie: „EE, my byśmy chcieli cię odwołać, chyba, a zapomnieliśmy”.

Jak można przypuszczać, wpłynęło to negatywnie na zarządzanie organizacją:

No i tak ten zarząd funkcjonował i, jakby, tak praktyka po prostu pokazała, że inne osoby są aktywne w organizacji. Na przykład wszystkie takie w Warszawie, jakieś tam rzeczy, w sejmie jakieś spotkania i tak dalej, na przykład osoba, która była w zarządzie z Warszawy w ogóle nie miała na to czasu. Tym bardziej, że po prostu pracuje w terenie poza Warszawą. Może formalnie jest z Warszawy, ale gdzieś [słowo niezrozumiałe], to jest gdzieś tam... ze wsi. Więc na przykład ja musiałem obskakiwać w sumie, bo z... [nazwa miasta, z którego jest rozmówca] najbliższej do Warszawy, poza tym to już były to jakieś tam tematy, na których się jakoś tam znałem. [...] FF zrezygnował w połowie kadencji, bo został dyrektorem... [nazwa innej dużej organizacji] teraz. I tak naprawdę, był tam jakiś zarząd formalny, ale pracowały inne osoby. Ja, GG i CC.

W związku z tym kolejne wybory były już bardziej racjonalne:

No i to tak naturalne było, że mi CC zaproponowała też, żeby w nowej kadencji, żebym wszedł do tego zarządu, co też się stało. I... tak. Tak, troszkę trudno tu mówić o zmianie, ta zmiana, jakby..., jeśli tu jakaś zmiana... poza liderem oczywiście, jeszcze się dokonywała, to ona się dokonywała..., dokonała, że tak powiem, sama. Prosto. Zarząd został wybrany, ale nie pracował. A pracowały inne osoby, jakby pełniły funkcję zarządu.

Rozmówca uważa proces sukcesji stanowisk w zarządzie za naturalny – urealniający faktycznie dziejące się w organizacji procesy podejmowania decyzji i realizacji zadań. Pokazuje to organizację uczącą się i dostosowującą swoje procedury i wybory personalne do możliwości i potrzeb kreowanych przez sytuację i panujące warunki.

Znaczy, może nie formalnie, znaczy tą pracę taką, co wykonywał zarząd, pełniły inne osoby, natomiast jakby decyzje teoretycznie... powinni podejmować ci... prawdziwi członkowie zarządu, co też różnie się zdarza..., znaczy, oni się nie mogli spotkać, nikt nie miał czasu, nawet tych decyzji nie podejmowali, więc od razu po prostu tę sytuację urealniliśmy, mi się wydaje, w... [nazwa stowarzyszenia E2]. Tak. Bo to po prostu, tak to nastąpiło, że mi zaproponowano i przemyślałem, przemyślałem i się zgodziłem.

Przemyślenia rozmówcy E na temat kwestii własności organizacji

Z przebiegu wywiadu i obserwacji uczestniczącej wynika, że rozmówca E ma potencjalnie spory wpływ na funkcjonowanie stowarzyszenia E1. Jego zdanie się liczy, choć formalnie nie jest w zarządzie. Rozmówca potwierdza ten fakt i od razu ocenia tę sytuację jako niekomfortową dla niego lub organizacji: „No tak. Niestety, tak”. Dopytywany o dalsze przemyślenia na ten temat, przy sugestii, że pytanie dotyczące poczucia własności organizacji może być trudne, odpowiada: „[...] ja rozumiem to pytanie. Ono nie jest trudne, nie jest trudne”.

Rozmówcy przychodzi od razu na myśl poniższy przykład:

Rozmawiałem parę dni temu z ZZ, który... pracował w fundacji... [nazwa innej organizacji]. Teraz został... ściągnięty do... [nazwa dużego miasta] z powrotem do zarządu fundacji, która się nazywała... [nazwa kolejnej organizacji], a teraz się już nazywa tylko... [nowa nazwa ostatniej organizacji]. Takie „nowe otwarcie” robią. Mają nową nazwę, nowe logo i tak dalej. I tak właśnie z nim rozmawiałem..., o różnych rzeczach właśnie, jak my działamy i tak dalej, i tak bardzo był pod wrażeniem

różnych naszych działań. Między innymi tego jednego procenta, i tak się wypytawał. Ale właśnie tak mówił, jakoś tak mówił, że właśnie tak cały czas, jakby, mówił tak... formował zdanie, jakby, do mnie, jakby to była taka moja własność. Ja mówię, że ja tam tylko pracuję, nawet nie jestem w zarządzie ogólnie. Znaczący..., oczywiście mam jakieś psychicznie swoje inne podejście, ale... tak, tak mu mówię, ale właśnie mówi: „Co? To jest stowarzyszenie?”. Ja mówię: „No tak, to jest stowarzyszenie”. „To może musicie zmienić... formę własności”. I właśnie tak, no tak. I jak oczywiście, jak mamy zmienić formę własności? [...] Ona jest nieokreślona. Znaczący, oczywiście, możemy zmienić, tak..., formę własności. Możemy sobie powołać fundację na przykład jakąś. Tylko..., jakby, kto będzie chętny na to? Jakby..., to nie trzeba zmieniać. Jeśli wiesz, jakby, osoby mają jakieś, nie wiem, zaufanie na przykład do mnie, jakieś uprawnienia mnie przekazują, to wystarczy, jakby... w ramach prawnych takich jak jest teraz, nie trzeba tego... inaczej ubierać.

Oczywiście rozmówca dostrzega taką możliwość, ale od razu ocenia ją negatywnie:

No chyba, żeby to miało mieć formę takiego właśnie zawłaszczenia. Ale to takie nieuczciwe by było. Oczywiście, ja bym mógł zmanipulować ludzi, powiedzieć „a założmy sobie fundację i ustanówcie mnie tam dożywotnim prezesem” i tak dalej, ale to..., to tak nie bardzo w tą stronę jest.

Wracając do tematu poczucia własności, rozmówca zwraca uwagę na podłoże swojego silnego utożsamiania się z opisywaną organizacją:

No cóż, oczywiście, ja mam takie poczucie utożsamiania się z tą organizacją, bardzo duże. Byłem jednym z założycieli i tak naprawdę... z założycieli, to tylko ja z L zostaliśmy. I M w zasadzie jest troszkę dłużej niż wszyscy inni. A wszyscy inni w tym momencie to są tak naprawdę od roku, półtora. A organizacja istnieje lat... jeśli licząc jeszcze ten czas zanim... bo została zarejestrowana jako stowarzyszenie..., to istnieje lat... [kilkanaście w chwili wywiadu – przyp. J.R.], już dobrze licząc, tak że..., mam takie swoje..., jest to kawałek mojego życia ta organizacja, bo w zasadzie całe życie takie dorosłe to tam pracowałem. Zacząłem, będąc w szkole jeszcze i do dzisiaj pracuję.

Nie znaczy to, że rozmówca nie ma dystansu wobec swojego silnego związku ze stowarzyszeniem E1:

Natomiast cóż, też się człowiek starzeje, to się tak bardziej... wyluzowuje, ja... jestem w stanie sobie wyobrazić sytuację, gdzie... się zajmuję czymś innym teraz. Ale... może

nie w tym momencie jeszcze, ale jestem w stanie. [...] Znaczy tak, zawsze od... samego początku, a już zwłaszcza od takiego momentu, kiedy... był taki moment, że w zasadzie tylko ja z L zostałem w tej organizacji, zawsze po prostu staraliśmy się to robić w ten sposób, że... już wszystkie nowe osoby... jak najszerzej włączać w różne rzeczy. Łącznie z tym, że właśnie też... nie chcę obrazić tam nikogo, ale że jak przychodził ktoś nowy, to właśnie nawet... do tego zarządu tak... dociągaliśmy, żeby... nie było tak, że my rządzymy.

Mimo że – jak twierdzi rozmówca – nie zawsze każdy się sprawdzał w tej roli.

Swoją wpływ na podejmowanie decyzji w organizacji rozmówca ocenia w następujący sposób:

Wydaje mi się oczywiście, że, jakby, na tyle, tak mam nadzieję, przynajmniej, tak to odbieram, że na tyle jakby szanowany jest mój wkład w tą organizację, że gdybym takie totalne weto zrobił do czegoś, to by wszyscy z bólem jakimś się pogodzili z tym wetem, ale nie było chyba takiej sytuacji. Znaczy, też takie moje jest podejście, że raczej ja bym... znaczy ja właśnie staram się, jakby wysondować, co... ludzie myślą i tak dalej i nie narzucać swojego zdania za bardzo, jeśli to dotyczy takich spraw... takiego wyboru swobodnego. Bo gdyby wszyscy na przykład powiedzieli, że w ogóle po prostu kupujemy teraz cztery maybachy i urządzamy sobie wyścigi nimi, to bym weto powiedział.

Dodatkowo komentuje to jeszcze w taki sposób, zwracając uwagę na możliwość realizacji własnych ideałów (choć takie słowo nie pada):

No ale wiesz, taki [wybór – dodane przez autora], czy idziemy bardziej w tą stronę tam ideologicznie, czy w tą stronę... Ja to, jakby, wiele lat temu już się pogodziłem z tym, że, jakby, moje... wybory [...] takie ideologiczne są dosyć niszowe i mało osób je podziela. I niestety, żeby w pełni realizować swoją taką własną filozofię, to bym musiał po prostu w jednoosobowej fundacji działać czy... No bo niestety nikt, nikt nie myśli tak jak ja. Zresztą chyba [...] każdy tak ma, no tak. Ale mówię, akurat mam takie różne przekonania, filozoficzne jakieś takie, mówię, i zdaję sobie sprawę, że są niszowe. I że ich nie zrealizuję nigdy, bo nawet gdybym, gdybym miał jednoosobową fundację, to... ktoś jeszcze by musiał też w niej pracować, a poza tym ktoś jeszcze do tego musiałby być odbiorcą tych działań.

Można sobie wyobrazić, że ta kwestia powoduje, że dla rozmówcy zmniejsza się przestrzeń do takiego całkowitego utożsamienia się z organizacją.

Więc one [„przekonania filozoficzne” – przyp. J.R.] są na tyle niszowe, że... dlatego też działałem w kilku stowarzyszeniach, jakby, w... [nazwa innej organizacji] na przykład...

swoje różne tam realizują pasje, intelektualne, mogą sobie podyskutować z kilkoma osobami, które myślą podobnie. Czy na przykład w... [nazwa kolejnej organizacji], też tam, takie działanie dotyczące przejrzystości informacji czy... dobrego rządzenia.

Natomiast, zdaniem rozmówcy, jego obserwacje dotyczące realizacji poczucia własności organizacji przez ich założycieli są dość frustrujące. Ze sposobu, w jaki się wypowiada, można odczytać, że jest to obraz, którego on nie akceptuje:

Natomiast, cóż, inne organizacje, które obserwujemy, faktycznie to tam jest czasami, często jest problem taki z własnością tej organizacji. Ewidentnie, ewidentnie są. Znaczący powiem tak, jakby teraz to już się obserwuje niestety, ja to z przykrością obserwuję, w zasadzie... organizacje, które były stowarzyszeniami, to są fundacjami. I to są takimi fundacjami totalnie jednoosobowymi. Znaczący ktoś, już nawet w tej chwili, ja nie wiem, jak to ludzie obchodzą, bo kiedyś to było też tak, że fundator nie mógł działać na... swoją korzyść, jakby nie mógł być w zarządzie i tak dalej, ci ludzie to obchodzili, wujek fundował tę fundację za tysiąc złotych, wujek stanowił radę fundatorów i... Teraz to już... po prostu widzę takie... organizacje, że ludzie po prostu totalnie, wszystko sami są. Jednoosobowo fundują, jednoosobową radę fundatorów są i sami siebie do zarządu powołują i to działa jakoś. Sąd to rejestruje i to działa. No i... wtedy, no i dobrze, i ktoś ma taką działalność, jak chciał, po prostu jednoosobową. Niestety, dużo takich jest organizacji, dlatego też, że tę fundację łatwiej właśnie zarządzać w ten sposób, bo ona jest totalnie w twoich rękach. Niby... tak już prawo... przewiduje w zasadzie, że jakby fundator w momencie fundowania fundacji kończy swoją rolę, on tylko przekazał majątek, a natomiast totalnie w praktyce jest zupełnie inaczej.

Wielu fundatorów nie przekazuje władzy organizacji w ręce jej wewnętrznych, niezależnych od nich organów – w tym zakresie obserwacja rozmówcy pokrywa się z wynikami badania z kolejnego rozdziału (patrz rozdział czwarty).

Rozmówca akceptuje sugestię, że forma prawna fundacji bywa często wykorzystywana po prostu jako kolejna forma prowadzenia działalności gospodarczej:

Oczywiście, wiele fundacji, które powstaje, to jest tylko [...] formą działalności gospodarczej. I nawet się z tym nie kryją. W zasadzie nic więcej nie robią, na przykład prowadzą szkolenia odpłatne. Znaczący wiesz, ja akurat też uważam, że dopóki coś nie jest zakazane, to ktoś może z tego korzystać, znaczący, mi się to nie podoba, jakby w sensie takiego psucia litery, znaczący psucia takiego ducha, ducha ustawy czy ducha działań społecznych, ale też w jakiś sposób nie można komuś zabronić. Z drugiej strony nikt nie chce płacić podatków, a każdy chce... mieć dostęp do jakichś dotacji i tak dalej, więc... Też polskie przepisy są moim zdaniem takie trochę żałosne, jeśli o to chodzi,

bo w wielu krajach jakby nikt nie robi z tego problemu, znaczy nie wiem..., firma IKEA jest fundacją..., jako fundacja działa i po prostu, jest to fundacja i..., ale nikt nie nazywa jej organizacją pozarządową, nikt nie mówi, że ona... działa po prostu na rzecz społeczeństwa, jest organizacją społeczną. Jest to firma, tylko że nie działa jako spółka, tylko jako fundacja, jest tak. Szwedzkie prawo widocznie na to pozwala i... tyle jakby. Różnica jest tylko taka, jakby, że... założyciel nie... ma, nie czerpie profitów z tego. Jakby nie... wprost, jakby wszystko, co firma wypracuje, idzie z powrotem w firmę jakby, znaczy w tą fundację. I ja się spotykałem z takimi... fundacjami też na zachodzie, w Holandii. Jakby to nie było problemu, nikt... nie uważał, że to jest coś nie tak. Tylko mówię, nikt nie mówił, że to jest organizacja społeczna. W Polsce to jest takie pomieszane niestety i często właśnie ludzie zamiast stowarzyszenia zakładają fundację.

Dużo lepiej pod tym względem rozmówca ocenia funkcjonowanie stowarzyszeń:

Natomiast tam, gdzie to stowarzyszenie jest stowarzyszeniem, to też, niestety... zazwyczaj jest bardzo..., przeważnie są małe organizacje. Poza organizacjami członkowskimi takimi, dużymi, przyrodniczymi na przykład, gdzie nie... mam informacji, jak to tam wygląda. Ale na przykład... [nazwa jednej z organizacji ogólnopolskich], który jest stowarzyszeniem, każde wybory to... jest walka tam o władzę i się obalają po prostu i jak w polityce, kwity jakieś, teczki, figuranci, przemówienia jakieś ostre i głosowania ostre, tym bardziej, że to jest organizacja, mówię, duża, członkowska, ogólnopolska, gdzie ci członkowie się nie znają.

Aczkolwiek są przykłady organizacji, w których założyciel ma przemożny wpływ na ich funkcjonowanie przez długie lata:

Natomiast tak, oczywiście, mówię, są organizacje, obserwujemy takie. Większość takich jest. Znaczy w zasadzie, nikt nie jest w stanie wyobrazić sobie, żeby NN nie był szefem... [nazwa organizacji założonej przez NN] i... tyle. Myślę, że wszystkie wybory kolejne są tam całkowicie fikcyjne, tak. Znaczy fikcyjne, wtedy formalnością taką są po prostu.

Rozmówca wyraża jednak nadzieję, że jego samego członkowie stowarzyszenia nigdy „nie obalą”, „nie wyrzucą”:

Doszedłem do takiego etapu w życiu, że bym to jakoś przeżył. Chociaż by mi było przykro, oczywiście, ale... jeszcze parę lat temu pewnie bym... inaczej jakoś do tego podchodził, ale no... cóż. [...] Demokracja przede wszystkim. Wnioski

Podsumowując przypadek stowarzyszenia E2:

- 1) badany podmiot to organizacja parasolowa (co może rzutować na niektóre procesy w niej zachodzące), która ewoluowała z porozumienia organizacji w stowarzyszenie organizacji;
- 2) model zarządzania został przygotowany z wyprzedzeniem, nie stwarzał on niestety możliwości ulokowania w nim reprezentantów wszystkich organizacji objętych „parasolem” stowarzyszenia;
- 3) zdaniem rozmówcy proces zmiany władzy był ciekawy;
- 4) zanim powołano stowarzyszenie porozumienie organizacji miało swojego koordynatora narzucanego przez sponsorów (być może wyłaniano go w drodze konkursu), pierwszym prezesem został ostatni koordynator (do zarządzania „kolejki chętnych nie było”);
- 5) po upływie kadencji jej pierwszy prezes zdecydował się odejść i realizować się w swoim podstawowym miejscu zatrudnienia;
- 6) wydawało się, że następczyni jest znana, gdy nagle w obszarze zainteresowania pojawiła się kolejna osoba po zakończeniu kariery politycznej (były wice-minister, były poseł), co okazało się atrakcyjne dla reprezentantów organizacji i ta osoba została wybrana do sprawowania funkcji prezesa („głupio było go nie wybrać [...] dla samego prestiżu takiego, żeby mieć go w zarządzie”);
- 7) rozmówca niezbyt dobrze ocenia tę decyzję, gdyż wybrany prezentował postawę typową dla polityka i dodatkowo był zainteresowany innymi działaniami, co ostatecznie doprowadziło do kolejnej zmiany na stanowisku prezesa (rozmówca nie pamięta, czy było to zrzeczenie się funkcji, czy koniec kadencji);
- 8) organizacja powróciła do poprzedniego stanu, wybrano osobę, którą chciało wybrać poprzednio;
- 9) zarząd nie zawsze działa sprawnie, gdyż w jego składzie znajdują się osoby rozproszone terytorialnie (stowarzyszenie tworzą organizacje z różnych części Polski), bywa że aktywni są ci, co faktycznie chcą, a nie akurat ci, którzy zasiadają w zarządzie, kierunek zmian w zarządzie wiąże się zatem z wybieraniem tych właśnie osób, które mogą działać faktycznie na rzecz organizacji, w tym sensie rozmówca pokazuje, jak organizacja uczy się na błędach i urealniania swoje wybory i procedury działania do potrzeb.

Rozmówca E ma duży wpływ na proces podejmowania decyzji w organizacji E1, mimo że nie pełni formalnie funkcji prezesa organizacji (jest dyrektorem). Nie jest to dla niego komfortowa sytuacja. Rozumie wątek własności, jaki wyłonił się w toku rozmów z informatorami w realizowanym badaniu. Forma fundacji wielu osobom wydaje się taką, która zapewnia większą kontrolę nad organizacją jako przedmiotem swojej własności. Ale rozmówca uważa, że to raczej kwestia zaufania innych daje niektórym osobom możliwość sprawowania władztwa nad organizacją – sam jednak woli

używać określenia „poczucie utożsamienia”. Często przecież uczestnictwo, na przykład w stowarzyszeniu, to spory fragment życia dla ich założycieli i aktywnych członków, a także miejsce pracy. Rozmówcy z upływem czasu łatwiej sobie wyobrazić życie bez organizacji. Jednoznacznie też nie akceptuje sytuacji, w której organizacje traktowane są jak własność, co szczególnie widać w przypadku niektórych fundacji, a czasem i stowarzyszeń. Jego zdaniem w wyborze sposobu działania organizacji, zwłaszcza takich jak stowarzyszenia, należy postawić na działanie demokracji.

3.10. Studium przypadku: stowarzyszenie F

Informacje na temat stowarzyszenia F pochodzą od rozmówcy F oraz były weryfikowane z informacjami ze strony internetowej stowarzyszenia F (ostatni dostęp: 2015). Prezentowany opis pokazuje bardzo ciekawy przypadek, gdy jeden zespół ludzi prowadził równocześnie dwie organizacje, nie oddzielając od siebie w sposób precyzyjny ich struktury.

Rozmówca F przytacza historię przekazywania władzy w stowarzyszeniu F, które już nie istnieje. Na początku pierwszej dekady XX wieku:

[...] formalnie prezesem najpierw byłem ja, faktycznie i rzeczywistym, a później to zostało zmienione na kogoś, kto w tej organizacji też działał (wywiad z rozmówcą F – współzałożycielem stowarzyszenia F – wszystkie cytaty w tym studium przypadku pochodzą, jeśli nie wskazano inaczej, z tego wywiadu).

Przebieg procesu zmiany na stanowisku prezesa rozmówca uznał za naturalny:

Chcieliśmy powołać inne, inną organizację..., to stwierdziliśmy, że dla... jasności..., formalnej..., też i chyba nieformalnej, będzie dobrze..., żeby ja nie funkcjonował niejako w dwóch zarządach i to po prostu zmieniliśmy. Ale to było... na tyle..., to było po prostu takie jakieś nasze zdroworozsądkowe... uzgodnienie, a nie jakieś [...] głosowania..., jakieś kwestie, które są stricte, nie wiem, mocno formalne i zgodnie, zgodne z jakimiś procedurami. Raczej to było zgodne z życiem..., żeby ominąć biurokrację, niż zgodne z jakimiś tam..., niż jakieś biurokratyczne, biurokratyczny proces nie był to.

Wyboru następcy dokonano na podstawie kryterium dotychczasowego zaangażowania i związania z organizacją:

Była to osoba, która... była najbardziej zaangażowana z dostępnych osób, z potencjalnie dostępnych, z kandydatów najbardziej zaangażowana w... przeszłości

w działania organizacji..., i osoba, która... potencjalnie też najwięcej o niej wiedziała..., była też jakoś kojarzona z organizacją..., też... bardzo dużo poświęciła czasu na działania tej organizacji.

Sam proces wyboru, jak to wcześniej ujął rozmówca, miał zatem charakter raczej nieformalny:

To było gdzieś z... dziewięć lat temu. Powiem tak, że ja dokładnie tego momentu nie pamiętam, ale potencjalnie mogło tak być, że ja po prostu zaproponowałem jakąś osobę. Zresztą to jest też... trochę... ten wybór, tak mi się wydaje – nie wiem jak jest w innych organizacjach – ale tak jak szczątkowo sobie wyobrażam może być, że ten wybór... jest taki naturalny też ze względu na to, że nie ma tak dużo osób chętnych do tego, żeby brać odpowiedzialność za pełnienie takiej funkcji.

Rozmówca godzi się z sugestią, że nie towarzyszy temu żadna kalkulacja, tylko właściwie z góry wiadomo, kto mógłby być następcą, jeśli tylko ta osoba się zgodzi:

Tak, tak, raczej nie było tutaj jakiegoś dużego główkowania. Po prostu była to osoba..., kandydat był, ja wiem, może jeden albo dwóch. Właściwie nie pamiętam, czy było nawet dwóch. No po prostu naturalnie to tak... wyszło.

Pokazuje to znaczenie naturalnych procesów związanych z dynamiką grupy i personalnych wyborów ponad procedurami biurokratycznymi (zwłaszcza gdy nie zostaną one jeszcze ustanowione).

Rozmówca, próbując dokonać oceny tego wyboru, stwierdza:

Na tamten czas i na tamten okres... to był dobry wybór. Jakoś nie... za tą zmianą nie szły jakieś rewolucyjne zmiany w organizacji, natomiast... po jakimś czasie... od zadziania się tej zmiany raczej utwierdiliśmy się w tym, że to mógł, że to był dobry wybór i że... takie intuicyjne i zdroworozsądkowe podejście w tym przypadku dało rezultat.

Osoba z zewnątrz, jako kandydat na następcę, w ogóle nie była brana pod uwagę. Geneza tego jest chyba dość jasna:

[...] trudno mi... dokładnie się przenieść w tamte czasy, bo teraz jednak minęło ileś lat i ja trochę, troszkę mam taki wyraźniejszy obraz tego, ale ja nie wiem, czy ja akurat taki obraz miałem wtedy. Dzisiaj mam wyraźniejszy obraz tego, jak to, z jakich powodów dzisiaj miałyby na przykład nastąpić taka zmiana, a wtedy, raczej..., nie

zmiana, tylko taki ruch, że nie z zewnątrz. Wydaje mi się, że to też było takie naturalne, że ktoś, kto jest... mocno zaangażowany w organizację, kto włożył w nią dużo serca i kto wykazał się faktycznie działalnością w niej, po prostu jest... bardziej... predysponowany do tego, żeby dalej ją... jakoś prowadzić, niż osoba, która jest zupełnie z ulicy, z innej bajki, nawet jeżeli miałaby papiery jakieś, nie wiadomo jakie.

To chyba najprościej wyrażony powód, dla którego wiele organizacji pozarządowych nie szuka menedżera z zewnątrz organizacji – są bowiem naturalni kandydaci w organizacji i ich zaangażowanie oraz profesjonalizm potwierdzane są w codziennej działalności.

Rozmówca w końcu dochodzi do opisu specyficznej sytuacji organizacji – ten sam zespół oprócz stowarzyszenia F prowadzi także fundację F2:

[...] mówimy o organizacji, która składa się z tych dwóch [fundacji i stowarzyszenia – przyp. J.R.], a więc to jest cały czas ten sam motyw... takiej dość... dziwnej i nietypowej [organizacji – przyp. J.R.], chociaż cholera wie, jak to w Polsce funkcjonuje u innych.

W przeliczeniu na pełne etaty w tym złożonym z dwóch organizacji zespole działało w chwili wywiadu około dwunastu osób.

Natomiast jeśli chodzi o zaangażowanie jakieś, takie mocniejsze poza tym, to jest jeszcze dodatkowych, nie wiem, że dwadzieścia osób w... [miasto siedziba organizacji] i w kraju, różnych. Jeszcze tam jest oczywiście mnóstwo jakiś sympatyków czy czytelników, ale to jest jakby inna bajka.

Na co dzień zatem funkcjonuje zespół składający się łącznie z około 30 osób. Rozmówca jest także prezesem fundacji F2.

Jednak z racji, że jest to jeden zespół, a dwie organizacje, to obie organizacje funkcjonują niejako pod jednym kierownictwem:

To jest właśnie... takie wariactwo nasze, że ja jestem prezesem... [nazwa fundacji], ale tak naprawdę jestem prezesem całości, czyli jakby zarządzam całością i jestem odpowiedzialny za dwie organizacje – chociaż w papierach jest coś innego.

Nie zawsze okazuje się, że wymogi formalne dotyczące funkcjonowania organizacji przystają do faktycznych potrzeb różnych zespołów, stąd zapewne wiele procesów zachodzi pozaformalnie. Z drugiej strony, jak się okazało, proces profesjonalizacji organizacji wymusił w końcu zmiany organizacyjne i formalizację procesów zarządzania organizacją (ale jest to temat na osobną analizę).

Rozmówca F zastanawiał się, czy gdyby – potencjalnie – chciał odejść teraz z organizacji, to czy nadal miałaby ona ten impet funkcjonowania. Podstawowe pytanie zatem brzmi: „czy rozmówca prowadzi jakieś działania, które miałyby na celu na przykład wyłonienie następcy zapewniającego kontynuację rozpoczętej przez niego polityki?” Rozmówca podaje przykład, który ostatnio spotkał w literaturze, na temat tego, jak jeden z prezesów wielkiej firmy rozpoczął proces szukania kandydata już dziewięć lat przed swoim odejściem z firmy:

Co prawda to jest duża korporacja, [...] w tej chwili to zgadzam się bardzo mocno z tymi... poglądami, które mówią o tym, że dobrego prezesa czy tam lidera organizacji poznaje się po tym, jak... jak długo i w jakim stanie, i jak efektywnie będzie działać organizacja po tym, jak on odejdzie.

Rozmówca ocenia: „tak sobie myślę, że u nas ten proces będzie dość długi, ale przestałem się tym martwić, jak przeczytałem właśnie o tym” przykładzie. To dla niego raczej naturalne i:

[...] to nie jest jakaś kwestia, że my nie jesteśmy jakoś super... dobrze zarządzani czy dobrze nie mamy pewnych rzeczy przemyślanych, to po prostu, to wymaga jakby czasu i nasza organizacja jest rzeczywiście dużo, dużo mniejsza. No ale człowieka tu i tu się wybiera jednego.

Działania, które w związku z przygotowaniem na potencjalną sukcesję organizacja prowadzi:

[...] polegają głównie może nie na szukaniu osoby w tej chwili, tylko na tworzeniu takich podstaw i fundamentów tej organizacji, żeby... w pewnym momencie łatwo było ją faktycznie... poprowadzić dalej w momencie, kiedy... ja bym odszedł.

Rozmówca podkreśla, że należy brać pod uwagę nie tylko kwestie odejścia planowanego – taka sytuacja może się organizacji po prostu zdarzyć z przyczyn losowych:

Na przykład jakiś czas temu, z pół roku temu..., zadałem takie pytanie innym ludziom z ekipy zarządzającej, co by się stało – które gdzieś zresztą przeczytałem, by sobie zadawać co pół roku przynajmniej takie pytanie w gremium osób zarządzających – co by się stało z organizacją czy kiedy byś wpadł pod samochód, czy autobus. I żeby to mieć w tyle głowy, a nie myśleć kategoriami tylko dzisiaj i jutro.

W związku z tym organizacja powinna być gotowa na potencjalne zmiany i to nie tylko na stanowisku prezesa:

Więc jakieś takie kwestie, które... dotyczą tutaj, jakieś ruchy, które dotyczą... czy struktury..., czy jakiś procesów zarządzania, czy też... komunikacji, wymiany informacji i zasad w ogóle, w jakich... pracujemy, też jakichś kwestii... wymienialności poszczególnych osób w organizacji. Już nie mówię siebie, tylko w ogóle, jakby, myśleniu o tym, kto kogo mógłby zastąpić. Więc takie... działania sukcesywnie powołał – mam taką świadomość czasami, że jest to za... wolne – ale... robię i chciałbym, żeby ta organizacja faktycznie była taką organizacją, która się nie opiera na osobie X czy osobie Y, włącznie z prezesem.

Jak widać, jest to proces długotrwały, ale rozmówca F wydaje się zdeterminowany do kontynuowania tych działań. Rozmówca okazał się jedynym spośród informatorów, który wdraża procedury i stara się tworzyć klimat dla sukcesji.

Rozmówca F stawia w wywiadzie podzielaną przez autora tezę, że wiele organizacji zbyt mocno opiera się na swoim liderze:

Mam takie z drugiej strony wrażenie jednak, że... większość... też intuicyjne, bo nieprzebadane..., większość organizacji pozarządowych to... są jednak organizacje takie liderskie.

Ale zaraz dodaje, że być może ta zależność organizacji od lidera wynika bardziej z myślenia samego lidera niż z faktów:

Jak... jest jakiś tam lider i na nim się w dużej części opiera, ale być może to jest jakieś tam mitomaństwo moje i wydaje mi się..., że organizacja może nie przetrwać czy inne nie przetrwają, kiedy lider odejdzie, a... wcale tak nie musi być.

I zaraz podaje przykład organizacji, której odejście silnego lidera nie załamało i która nadal działała sprawnie.

Rozmówca prowadzi prace pozwalające na stworzenie z organizacji samodzielnie funkcjonującej maszyny. Jednak nie oznacza to, że w tym momencie myśli z wyprzedzeniem już o samym odejściu czy ewentualnym kandydacie:

Małymi kroczkami te ruchy podejmuję. Natomiast jeśli chodzi o osobę jako taką..., to [...] miałem przez moment taką osobę..., taką dziewczynę, ale... to był bardzo chwilowy moment, ona później odeszła. Więc... to była pomyłka.

Zapytany o cechy, które zdecydowały, że właśnie ta kandydatka była brana pod uwagę, rozmówca odpowiada raczej generalizując, niż tylko odnosząc się do tego jednego przypadku:

Z jednej strony na pewno jakieś zaangażowanie ideowe..., ale z drugiej strony wydaje mi się równie ważne w połowie – właściwie nie, to chyba, chyba trzeba by to w trzech aspektach rozpatrywać. Zaangażowanie ideowe w to, co my robimy, jako drugie... znajomość tej organizacji od środka..., i jako trzecie umiejętności takie związane z zarządzaniem... sobą i innymi. To te, te trzy elementy tak mi przychodzą do głowy, że one są dla mnie ważne i w tej chwili, jeśli chodzi o zaangażowanie w to, co robimy, to tu jest mnóstwo osób takich. Jeśli chodzi o znajomość, to jest dużo osób, natomiast jeśli chodzi o... zarządzanie sobą i innymi, to jest tutaj strasznie kiepsko.

Następnie rozmówca został zapytany o elementy działania organizacji (procedury, struktury), które są niezbędne, aby organizacja była odporna na zmianę zarządzającego.

No na pewno..., cała taka metodyczna, czy jak ja to nazywam, podejście do pewnych spraw. Mamy od jakiegoś roku dość intensywnie takie metodyki na różne rzeczy, które się tu dzieją, typu organizowanie cotygodniowych spotkań..., typu... przygotowywanie raportu, typu wydanie książki, typu zorganizowanie konferencji i żeby na każde takie wydarzenie... czy działanie nasze była jakaś określona metodyka, która ułatwia ludziom... realizację tego działania. To na pewno to. Czyli też taka trochę baza wiedzy, chociaż w... taki sposób... mało na razie technologiczny, wykorzystujący technologie, ale powoli to robimy też..., opierając to na nowoczesnych jakichś technologiach internetowych. Na razie to są po prostu dokumenty. Też... jakiś sam, sama idea, która cały czas się tu doskonali, przewodnika po organizacji, czyli jakiegoś dokumentu, który mówi o tym, o co... chodzi. Może tutaj jest taki, jest spisem różnych, różnych i elementów, i... wiadomości o niej, to prawda może to być takie... mocno czy słabo techniczne i biurokratyczne, ale jednak to pomaga ewidentnie teraz jak przy... przy dużej rotacji ludzi.

Szczególnie interesująca jest koncepcja stworzenia swego rodzaju księgi systemu zarządzania („przewodnika po organizacji” według terminologii rozmówcy). Zawiera on opis wszystkich opracowanych elementów struktury, procesów i procedur, według których organizacja funkcjonuje. Przywodzi to na myśl rozwiązania ze sformalizowanych systemów zarządzania (np. systemu zarządzania jakością ISO 9001), których implementacji towarzyszy tworzenie tzw. księgi systemu, czyli opisu poszczególnych elementów systemu czy konkretnego podsystemu zarządzania

organizacją. Jest to równocześnie przykład dążenia do stworzenia organizacji uczącej się.

Ale rozmówca zwraca także uwagę na coś bardziej ogólniejszego i zasadniczego:

[...] i też myślę taka dość trudna do uchwycenia jakoś... namacalnie, ale też jakoś, tworzenie jakiejś kultury organizacji. Co prawda ona po odejściu, założmy moim jakimś, nie wiem, na ile ona by się była w stanie utrzymać.

Ma też świadomość, że same działania kształtujące organizację trwałą, odporną na zmiany też przyczyniają się do wdrukowywania pewnej kultury organizacyjnej w jej codzienne funkcjonowanie:

Ale jakieś tutaj elementy i działania też są podejmowane, takie mimochodem, nie jest to jakieś tam, nie ma jakichś rozporządzeń czy jakichś nie wiadomo jakich... tych... [dokumentów wewnętrznych – przyp. J.R.]. Tak, tak, ale, ale gdzieś się to po prostu kształtuje i mam świadomość, że w dość mocnym stopniu kształtuje się przez osoby, które, jakby, zarządzają, czyli też w głównej mierze przeze mnie. No poza tym też takie... myślenie o tym, kogo w ogóle do pracy przyjmować..., to też. Trochę może w przewodniku też jest o tym..., czyli... też jakaś znowu... procedura i metodyka.

Rozmówca dorzuca do tego repertuaru podejmowanych działań kwestię strategii organizacji i tworzenia podstaw ekonomicznych funkcjonowania organizacji:

Też... jest... z większym lub mniejszym bólem, ale raczej do przodu idąca kwestia... strategii dla organizacji, zarówno takiej strategii ideowo-programowej, jak i teraz nawet jutro mamy taki warsztat... z zewnętrznymi konsultantami dotyczącymi strategii czysto takiej fundraisingowej. Czyli też budowanie jakiś podstaw... finansowych dla tej organizacji, niezależnych od grantów.

Organizacja nie ma raczej zamiaru tworzyć procedury na wypadek sukcesji:

Znowu to jest chyba taki element zdroworozsądkowy i naturalny, to znaczy, jeżeli ktoś gdzieś tam awansuje... w tej, co prawda naszej mizernej, hierarchii, ale zawsze jakieś tam, nie jest to zupełnie... płaska struktura, to... to potencjalnie... tak sobie wyobrażam, że to musiałaby być osoba, która jednak gdzieś faktycznie... się wykaże i sama naturalnie gdzieś tam jest awansowana, do góry, niż procedura, która spowoduje wybór..., czy tworzenie jakiejś procedury, które spowoduje..., czy która będzie takim kierunkiem..., że nagle szukamy kogoś i to szukamy kogoś zupełnie na dole organizacji albo zupełnie na zewnątrz, i z tego coś ma wyjść. Jakoś sobie tego

w tej chwili tak nie wyobrażam, ale ja raczej nie sądzę, żeby przy tak małej strukturze i takim podejściu ludzi tutaj do pewnych rzeczy, żeby to było możliwe.

Wnioski

Podsumowując przypadek stowarzyszenia F:

- 1) w omawianej organizacji można było być prezesem nie tylko formalnie („faktycznie”), ale też sprawować tę funkcję rzeczywiście;
- 2) zdaniem rozmówcy przebieg sukcesji miał charakter naturalny, wywołała ją potrzeba powołania drugiej organizacji i uniknięcia sytuacji zasiadania na fotelu prezesa jednej osoby w obu organizacjach,
- 3) decyzja zapadła w wyniku uzgodnień, a nie procedury głosowania, miało to być „zgodne z życiem”, a nie „biurokratyczne”;
- 4) „wyboru następcy dokonano na podstawie kryterium dotychczasowego zaangażowania i związania z organizacją, wiedzy o organizacji i poświęcenia jej dotychczas dużej ilości czasu”;
- 5) „naturalność” wyboru wiąże się też w oczach rozmówcy z faktem, że zwykle nie ma dużej liczby chętnych na stanowisko i ten wybór narzuca się sam („właściwie z góry wiadomo, kto mógłby być następcą, jeśli tylko ta osoba się zgodzi”);
- 6) najprawdopodobniej to właśnie rozmówca (dotychczasowy prezes) wskazał osobę sukcesora;
- 7) w ocenie rozmówcy to był dobry wybór;
- 8) w organizacji z tytułu sukcesji nie zaszły „rewolucyjne zmiany”;
- 9) nie brano pod uwagę w ogóle osoby z zewnątrz jako potencjalnego kandydata, są naturalni kandydaci w organizacji;
- 10) na to wszystko nakłada się obraz dwóch organizacji prowadzonych przez jeden zespół, który jako całość jest właściwie pod jednym kierownictwem i to rozmówca jest właściwie „prezesem całości”; może to stawiać pod znakiem zapytania samodzielność i wpływ na stowarzyszenie F opisanego wcześniej sukcesora;
- 11) rozmówca, będąc długo prezesem i profesjonalizując swoje i organizacji działania, zwrócił też uwagę na kwestie sukcesji (śledzi literaturę z zarządzania, w tym zarządzania ludźmi);
- 12) „w związku z przygotowaniem na potencjalną sukcesję organizacja prowadzi [działania, które] polegają głównie, [...] nie na szukaniu osoby [sukcesora], tylko na tworzeniu takich podstaw i fundamentów tej organizacji, żeby [...] łatwo było ją [...] poprowadzić dalej w momencie, kiedy [dotychczasowy prezes by] odszedł”;

- 13) rozmówca rozumie, że sukcesja nie zawsze jest planowana i mogą zdarzyć się odejścia nagle, zatem jego zdaniem „organizacja powinna być gotowa na potencjalne zmiany i to nie tylko na stanowisku prezesa”;
- 14) w tym celu organizacja pracuje od pewnego czasu nad ustrukturyzowaniem i oprocedurowaniem wielu działań, tak by stanowiła pewien samodzielnie funkcjonujący mechanizm, niezależnie od konkretnych osób spełniających dane funkcje;
- 15) jest to proces długotrwały, polegający na „małych kroczkach”;
- 16) zdaniem rozmówcy organizacje bywają zbyt zależne od swoich liderów i stawia on tezę, że być może decydują o tym bardziej wyobrażenia samych liderów niż fakty;
- 17) był krótki epizod, podczas którego rozmówca miał kandydatkę na sukcesorkę, ale ocenia ten przypadek jako pomyłkę;
- 18) cechy potencjalnego następcy to: zaangażowanie ideowe w działania organizacji, znajomość organizacji od środka, umiejętności związane z zarządzaniem i – jak konkluduje rozmówca – z tym ostatnim „to jest tutaj strasznie kiepsko”;
- 19) wśród mechanizmów („metodyk” w nomenklaturze rozmówcy) uniezależniających działanie organizacji od zmian wdrażane są m.in. następujące elementy: „organizowanie cotygodniowych spotkań, [...] przygotowywanie raportu”, metodyki na niektóre działania powtarzalne, jak na przykład procedura wydania książki, zorganizowania konferencji itp., ale też rekrutacja i selekcja nowych pracowników, tworzy to łącznie coś w rodzaju bazy wiedzy („przewodnik po organizacji”), na razie w formie dokumentów, które są aktualizowane;
- 20) do powyższej listy rozmówca dodaje tworzenie określonej kultury organizacyjnej, strategii i podstaw ekonomicznych funkcjonowania organizacji; nad tymi dwoma ostatnimi organizacja pracuje z zewnętrznymi konsultantami;
- 21) rozmówca za zdroworozsądkowe uważa, że nie tworzy procedury na wypadek samego procesu sukcesji, w kwestii awansów organizacja nie ma zbyt rozpostartej pionowo struktury, więc – jak wspomniano – będą to (zamiast formalnej procedury) najprawdopodobniej spontaniczne procesy, a rozpatrywany wówczas kandydat będzie oczywisty.

Opisywana organizacja, w tym rozmówca i być może też część jej zespołu, przeszli dość długą drogę od swego rodzaju „pospolitego ruszenia”, któremu przeszkadzają rozwiązania prawne i proceduralne, a wystarcza płynność organizacji (jeden zespół „przelewający się” między dwoma organizacjami i różnymi zadaniami), do systematycznego porządkowania swoich działań, tworzenia czytelnych struktur, procedur i mechanizmów oraz dokumentów wewnętrznych, w tym opracowywanych przy pomocy zewnętrznych konsultantów.

3.11. Synteza przekrojowa. Podsumowanie analizowanych przypadków

W wyniku analizy zebranego w toku wywiadów materiału można dokonać syntezy tego wielokrotnego studium przypadku w sposób zaprezentowany poniżej. Analizy dokonano w oparciu o schemat trzech elementów teorii: kategorie, własności kategorii i hipotezy (Konecki 2000, s. 29; Glaser, Strauss, 2009, s. 34 i nast.). Bazując na materiale empirycznym pochodzącym głównie z wywiadów, badacz wyłonił zawarte poniżej elementy opisujące proces sukcesji w badanych przypadkach i ich kontekst (tabele 3.1–3.9). W tabelarycznym zestawieniu pominięto kwestię własności organizacji społecznej, wprowadzanej sztucznie do niektórych wywiadów po wynikach pilotażu.

Na bazie poniższego podsumowania badań (tabele 3.1–3.9) można pokusić się o teoretyzowanie, poszukiwanie powiązań między poszczególnymi elementami opisu i stawianie tez (hipotez) na temat ogólnych warunków zachodzenia procesów sukcesji w badanych organizacjach. Zaprezentowany obraz wyłaniający się ze studiów przypadku badanych organizacji jest dość zróżnicowany. Mimo to pomaga wyłowić istotne elementy, które mogą stanowić zaczątek teorii dotyczącej sukcesji w organizacjach pozarządowych. Wskazuje także na potencjalne kierunki dalszych badań. Elementy takiej ograniczonej teorii średniego zasięgu, a właściwie elementy teoretyzowania, można zaprezentować w poniższy sposób, zogniskowany wokół kategorii wyłonionych w trakcie badania. Są nimi: sukcesja, kandydaci, organizacja, przywódca, odejście prezesa, nieprawidłowości, rezultaty sukcesji i wyniki organizacji oraz kategoria inne (opozycja znaczeniowa „formalny-nieformalny” oraz własność organizacji).

1. Sukcesja

Tabela 3.1. Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: sukcesja

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
Sukcesja
1. Powrót do poprzednich planów sukcesyjnych po nieudanej kadencji poprzednika [E2]
2. Poszukiwanie sukcesora, rozmowy i konsultacje [E1]
3. Przygotowanie do sukcesji obejmuje: tworzenie fundamentów organizacji, aby mogła dalej sprawnie działać po odejściu prezesa, nie zaś poszukiwanie konkretnego sukcesora [F]

Tabela 3.1. (cd.)

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
4. W sposób „naturalny” w wyniku wyborów wybrana kolejna osoba spośród zaangażowanych [E1]
5. Dopasowana do etapu życia organizacji ocena sposobu rekrutacji kandydatów: dobra [E1]
6. Brak doświadczenia [B]
7. Brak działań (mimo planów odejścia) [C2]
8. Brak działań, zrywanie kontaktu z organizacją [C2]
9. Brak procedur i formalnych przygotowań na ewentualność sukcesji [B]
10. Brak przygotowań [D1, D2]
11. Bunt, „zamach stanu”, wyrzucenie prezesa [C3]
12. Bunt, przejęcie władzy, „odmłodzona” ekipa (grupa), zmiana pokoleniowa, legalna procedura (wybory) [D1, D2]
13. Ciekawy przypadek [E2]
14. Formalizacja strategii zmniejsza jej znaczenie, gdyż kolejny sukcesor będzie realizował wpisane do strategii misję, wizję i kierunki działań organizacji, sukcesor uzależniony od programu działań organizacji (a nie jak w poprzednich etapach, gdy kolejny wybór wpływał na kierunki działań) [E1]
15. Naturalny proces, potrzeba wyboru po zmianie struktury działania (powołanie nowej organizacji) [F]
16. Nieoczekiwany przez część organizacji wynik wyborów w ramach procedury wyborczej [D1, D2]
17. Nieudana, nietrafna decyzja, nowy skład zarządu uległ dezintegracji [C1]
18. Organizacja nie tworzy samej procedury sukcesji, ocena, że to dobre zdroworozsądkowe podejście, gdyż sukcesja najpewniej będzie procesem naturalnym, a sam kandydat będzie oczywisty [F]
19. Poszukiwanie sukcesora, ustalenia w grupie wszystkich osób zaangażowanych w działanie organizacji, dość demokratyczny proces jak na fundację, choć w sumie nieformalny [C1]
20. Powtarzalność doświadczeń [E1]
21. Sukcesje wielokrotne, doświadczenie [A, E1, E2]
22. Świadomość, że sukcesja nie zawsze jest planowana i może być nagła, z tego powinna wynikać permanentna gotowość organizacji na zmiany [F]
23. To zjawisko naturalne, nieobarczone ryzykiem dla organizacji (strategiczne kierunki działań organizacji decydują, że sukcesor będzie nadal działał w tym samym kierunku = trwałość organizacji) [B]
24. Uniknięcie konfliktu interesu (ten sam prezes w dwóch organizacjach) [F]
25. W odniesieniu do zbliżającej się sukcesji prowadzone są przygotowania, ale jeszcze bez rozmów i konsultacji [E1]
26. Zainteresowanie ze strony długoletniego prezesa (doświadczenie), profesjonalizacja działania [F]

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
27. Zmiana decyzji: nagłe pojawienie się potencjalnie atrakcyjnego kandydata, zła ocena dla względów pozamerytorycznych jako kryteriów wyboru [E2]
28. Zmiana pokoleniowa (wspomniana w jednym przypadku) [E1]
Powtarzające się elementy opisu, próba syntezy
• Działania związane z sukcesją oraz brak działań związanych z sukcesją; • Naturalne procesy. „Naturalność” procesów, podejmowanych działań, wyborów. Czasem jako pragmatyzm („zgodność z życiem”) i opozycja do procesów „zbiurokratyzowanych”. Odwołanie do tego przynajmniej w trzech studiach przypadku; • Powtarzalność sukcesji (kadencyjność); • Poszukiwanie następcy – rozmowy i konsultacje, a także zaangażowanie dotychczasowego prezesa; • Bunt, „zamach stanu”; • Zmiana pokoleniowa.

Źródło: opracowanie własne.

Działania związane z sukcesją oraz brak działań związanych z sukcesją

Istnieją organizacje, które nie podejmują działań związanych z sukcesją i nie planują jej. Jeśli dochodzi do przypadków odejścia lidera, to dopiero wówczas podejmowane są określone działania. Jeśli do tej pory nie było przypadków sukcesji, to brakuje poczucia, że przygotowanie na nią może być ważne.

Z perspektywy procesów sukcesji, które już się zdarzyły, podkreśla się wagę „naturalności” zachodzących procesów: na przykład w organizacji są naturalni następcy, dochodzi do naturalnych rozmów i konsultacji. Ta „naturalność” rozgrywa się w opozycji do „biurokratyczności” procedur. Naturalne jest na przykład wybranie nowego prezesa już w konsultacjach w ograniczonej nieformalnej grupie najbardziej aktywnych osób w organizacji, a nie podczas formalnego walnego zebrania członków. Ta opozycja: „naturalne–biurokratyczne” to w istocie także opozycja: „nieformalne (pozaformalne)–formalne”.

U osoby, która sprawuje władzę w organizacji od wielu lat, pojawia się refleksja związana z możliwością opuszczenia organizacji. Jednak nadal brak jest planowania sukcesji – podejmowane są jedynie działania, które mają za zadanie sprzyjać gotowości do sukcesji (np. edukacja kadr organizacji, kumulowanie wiedzy w organizacji, przygotowywanie długoletnich programów działania, aby wiązać nimi następców). Podejmowane działania nie koncentrują się zatem na przyjęciu jakiejś możliwej do wyobrażenia procedury czy planu sukcesji, ale raczej na umniejszeniu potencjalnego zagrożenia, jakie się z nią wiąże. W dwóch organizacjach postawiono w tym zakresie na formalizację strategii i sugerowano, że nie ma problemu, kto zostanie sukcesorem, dowolny następca będzie bowiem kontynuował

zastaną strategię organizacji – mimo iż w przeszłości okazywało się, że zmiana prezesa wpływała też na orientację strategiczną organizacji. Jednak przypuszczano, że działo się tak dlatego, że w przeszłości strategia nie miała charakteru formalnego (nie była przyjętym przez walne zebranie wypracowanym dokumentem do realizacji).

Naturalne procesy

Spontaniczne (naturalne) toczenie się spraw w obliczu konieczności zmiany władzy i wyboru nowego prezesa jest podniesione do rangi uzasadnionego podejścia. Rozmówcy zdają się mówić: „Spójrzcie, gdy nic w tej sprawie nie robiliśmy z wyprzedzeniem, to zawsze wszystko układało się dobrze”. W dodatku pasowało to do danego etapu rozwoju organizacji. Jeśli organizacja była w pierwszych latach istnienia słabo sformalizowana i bazowała na impecie euforii założycielskiej, to spontaniczne procesy realizowane nawet pozaformalnie (z niedotrzymaniem np. wymogów zapisanych w statucie) uznawane były za jak najbardziej na miejscu. Natomiast późniejsza formalizacja działań jest utożsamiana z okrzepnięciem organizacji i potrzebami właściwymi dla tego etapu cyklu życia organizacji.

Powtarzalność sukcesji (kadencyjność)

W organizacjach, w których istnieje kadencyjność władz, sukcesja jest zjawiskiem „oswojonym”, powtarzalnym z kadencji na kadencję, do którego organizacja przywykła i które spontanicznie wykształciło określone powtarzalne zachowania. Do zachowań tych należą: prowadzenie rozmów i konsultacji przed kolejnym wyborem i – czasem – uzgadnianie kandydata w sposób nieformalny (w grupie nieformalnej, złożonej zwykle z osób najbardziej zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji). Zwykle wówczas walne zebranie (w przypadku stowarzyszeń) potwierdza tylko formalnie wybór dokonany wcześniej.

Inne organizacje, w związku ze swoimi regulacjami dotyczącymi kadencyjności, doświadczają z kolei sytuacji, w której z kadencji na kadencję wybierana jest ta sama osoba – lider. Decydują o tym być może zarówno same jego cechy, jak i inne konstytutywne elementy organizacji, które na przykład nie rozrastają się do takich granic, aby wykształciły się w nich frakcje/kliki lub po prostu programowa opozycja. Interesujące byłoby zbadanie mechanizmów zapewniających długotrwałe rządzenie osobie lidera.

Utrzymywanie się sytuacji, w której wyniki kolejnych wyborów wydają się być pewne może być też źródłem zaskoczenia dla części organizacji, gdy rzeczywiście pojawią się walki frakcyjne i dojdzie do niespodziewanego przejęcia władzy (np. bunt w postaci legalnego „zamachu stanu”).

Poszukiwanie następcy – rozmowy i konsultacje, a także zaangażowanie dotychczasowego prezesa

Z analizowanych studiów przypadków wyłania się obraz sukcesji jako powtarzalnych działań konsultacyjnych w kwestii dokonania wyboru następcy odchodzącego prezesa (czy to w wyniku własnej decyzji, czy z powodu końca kadencji). Rozmowy toczone są najczęściej w nieformalnej grupie osób najbardziej zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji i poszukiwana jest osoba, która zechce wziąć na siebie odpowiedzialność i zostać prezesem. Zwykle mimo istnienia „naturalnych” sukcesorów w organizacji brakuje chętnych na objęcie funkcji prezesa.

W poszukiwanie następcy często zaangażowany jest dotychczasowy prezes, czujący, że jest to niejako jego obowiązek. Jeśli faktycznie uda mu się namaścić kandydata, jest to (w pewnym sensie) opisane w poprzednim rozdziale „dziedziczenie korony”. Nie jest to jednak do końca ten przypadek, gdyż sukcesor był wybierany w ostatniej chwili przed odejściem prezesa i nie był przygotowywany do sukcesji (w jednym z opisanych przypadków w ogóle pochodził spoza organizacji). Zdarzył się również przypadek przygotowywania następcy, który okazał się nieskuteczny, ale też zakres tego „przygotowania” prawdopodobnie nie wykroczył zbyt daleko poza sam fakt poinformowania go o tym.

Bunt, „zamach stanu”

Spośród czterech sposobów przebiegu procesu sukcesji zaprezentowanych w przeglądzie literatury („dziedziczenie korony”, „wyścig szczurów”, „zamach stanu” i „wyczerpujące poszukiwania”) jedynie „zamach stanu” pojawił się w prezentowanych studiach przypadku. W nieznacznym zakresie wspomniane wyżej poszukiwanie następcy przez „rozmowy i konsultacje” może nieco przypominać „wyczerpujące poszukiwania”.

Z analizy wyłaniają się zatem następujące sposoby przebiegu procesu sukcesji:

- 1) rozmowy i konsultacje – procesy „naturalne”, polegające na uruchamianiu się procesu uzgodnień, gdy jest to konieczne, poszukiwanie następcy przez namawianie potencjalnego „naturalnego” kandydata z organizacji do wzięcia odpowiedzialności i wyrażenia zgody na kandydowanie;
- 2) „zamach stanu” – w wersji klasycznej: opozycja przejmując władzę przez jawny bunt lub po cichu, w toku kolejnych wyborów, gdy posiada większość;
- 3) tworzenie klimatu dla sukcesji – redukcja ryzyka związanego z sukcesją przez ogólne przygotowanie organizacji do zmian dzięki m.in. formalizacji strategii, tworzeniu banku wiedzy organizacyjnej, dbaniu o dobrze przeszkolone i poinformowane kadry itp.

Zmiana pokoleniowa

W dwóch przypadkach sukcesę nazwano zmianą pokoleniową. Interesujące byłoby zbadanie, czy do podobnych zmian pokoleniowych dochodzi także w innych organizacjach, jak one zachodzą i jakie mają znaczenie dla powodzenia organizacji, co w istocie zmieniają.

2. Kandydaci

Tabela 3.2. Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: kandydaci

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
Kandydaci
1. Z zewnątrz organizacji [A]
2. Cechy potencjalnego następcy: zaangażowanie ideowe, znajomość organizacji, umiejętność zarządzania, najtrudniej o umiejętności związane z zarządzaniem [F]
3. Demokratyczny wybór [C2]
4. Dotychczasowy prezes wskazał następcę [F]
5. Epizod, gdy był potencjalny sukcesor, brany pod uwagę, ale okazało się to pomyłką [F]
6. Kompetencje sukcesorów, ważne [A]
7. Kompetencje, okazali się faktycznie słabi merytorycznie [A]
8. Kryteria wyboru: dotychczasowe zaangażowanie, związanie z organizacją, wiedza o organizacji, poświęcanie dotychczas dużej ilości czasu [F]
9. Ktoś musi się zgodzić, by być prezesem, przynajmniej formalnie [E1]
10. Motywacja nieznana, dla niektórych wybór na pewno był nobilitujący [E1]
11. Nagłe pojawienie się byłego wiceministra po zakończeniu kariery politycznej zdecydowało o zmianie decyzji [E2]
12. Nie brano nigdy pod uwagę osoby z zewnątrz, jedno złe doświadczenie z kandydatem z zewnątrz [E1]
13. Nie brano pod uwagę osoby z zewnątrz, są naturalni kandydaci w organizacji [F]
14. Osiąganie zgody przed formalnym zebraniem, zgoda kandydatów do objęcia funkcji [E1]
15. Pierwszy prezes to ostatni koordynator porozumienia, do zarządzania „kolejki chętnych nie było” [E2]
16. Potencjalni sukcesorzy są w organizacji [B]
17. Pozycja sukcesorów w organizacji zewnętrznej, ważna [A]
18. Przygotowywany następca [C3]
19. Przygotowywany następca nadal pracuje w organizacji [C3]
20. Przygotowywany następca nie doczekał się awansu [C3]
21. Sukcesor był znany [E2]
22. Wybór dotychczasowego prezesa [A]
23. Wybór kandydata branego pod uwagę jeszcze przy poprzednich wyborach [E2]
24. Wybór kandydata w procesie uzgodnień, a nie formalnej procedury głosowania, („zgodne z życiem”, nie „biurokratyczne”) [F]
25. Wychowanek prezesa [C1]

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
26. Wychowanie następców [B]
27. Zgoda sukcesora pod warunkiem uzyskania wsparcia ze strony dotychczasowego prezesa [C1]
28. Zwykle brak dużej liczby chętnych do pełnienia funkcji, naturalny proces: zwykle wiadomo, kto mógłby być prezesem (zgoda kandydata potrzebna) [F]
Powtarzające się elementy opisu, próba syntezy
• Kandydaci z organizacji i spoza organizacji • Kryteria wyboru oraz cechy i kompetencje kandydatów • Nietrafne decyzje i wybory • Krótka lista chętnych do zarządzania, wiadomo, kto mógłby być następcą, ale nie zawsze jest chętny

Źródło: opracowanie własne.

Kandydaci z organizacji i spoza organizacji

Zwykle kandydaci pochodzą z organizacji. W organizacji są „naturalni” kandydaci, więc nie ma potrzeby sięgania po osoby z zewnątrz. Potrzebna jest jedynie zgoda któregoś z tych „naturalnych” kandydatów. Dodatkowo regulacje dotyczące stowarzyszeń tworzą sytuację, w której kandydaci z zewnątrz nie są rozważani, a jeśli są (jeden przypadek), to i tak „sztucznie” najpierw trzeba ich przyjąć w poczet członków stowarzyszenia.

W organizacji są „naturalni” sukcesorzy, jednak nie kwapią się do objęcia władzy, trzeba ich namawiać, by uzyskać zgodę na kandydowanie.

W przypadku, w którym postawiono na kandydatów z zewnątrz, zdecydowała autorytarna decyzja odchodzącego prezesa i zależność od organizacji zewnętrznej. Doświadczenia z kandydatami z zewnątrz nie są najlepiej oceniane.

Kryteria wyboru oraz cechy i kompetencje kandydatów

Kryteria wyboru mogą opierać się na cechach potencjalnych kandydatów, a mogą zależeć od innych kwestii, na przykład wspomniana wyżej zależność od organizacji wewnętrznej czy po prostu wola odchodzącego prezesa, potencjalna atrakcyjność kandydata, który nagle pojawia się w zasięgu możliwości (przypadek byłego wiceministra).

Kompetencje kandydatów są bardzo ważne, co podkreślano. Wśród potrzebnych cech kandydatów wymieniano: zaangażowanie ideowe, znajomość organizacji i związanie z organizacją, umiejętność zarządzania, merytoryczne przygotowanie, dotychczasowe zaangażowanie i poświęcanie organizacji dużej ilości czasu. Podawano także cechy przywódców, które również można traktować jako część „wyposażenia” kandydata na funkcję prezesa.

Przy wyborze sukcesora ważne jest także dotrzymanie demokratycznych procedur istniejących w organizacji.

Nietrafne decyzje i wybory

Zdarzały się też decyzje oceniane jako złe, gdy uczestniczyły w nich kryteria pozamerytoryczne, na przykład fałszywe przekonanie o atrakcyjności kandydata tylko dlatego, że pełnił w przeszłości jakieś funkcje w polityce lub gdy próbowano eksperymentować z zarządem, który funkcjonuje bez prezesa.

Krótką listą chętnych do zarządzania – wiadomo, kto mógłby być następcą, ale nie zawsze jest chętny

W organizacjach najczęściej występuje sytuacja, w której jest potencjalnie wielu dobrych kandydatów (a przynajmniej istnieją jacyś „naturalni” kandydaci), jednak rzadko są oni chętni do wzięcia odpowiedzialności za organizację. Muszą być namawiani przez zespół do podjęcia decyzji o kandydowaniu.

3. Organizacja

Tabela 3.3. Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: organizacja

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
Organizacja
1. Zależność od zewnętrznej organizacji [A]
2. Zależność od zewnętrznej organizacji, akceptacja sugestii zewnętrznego partnera [A]
3. Zależność od zewnętrznej organizacji, prezes sądzi, że przyszłość organizacji zależy od partnera [A]
4. Zależność od zewnętrznej organizacji przy wyłanianiu kandydatów [A]
5. Długa tradycja wspólnej pracy [E1]
6. Dyskutowano inny model zarządzania (z wynajmowanym menedżerem na kontrakcie, nad którym czuwa zarząd), ale nie wyszło to poza fazę dyskusji [E1]
7. Etapy cyklu życia = różne potrzeby organizacji, naturalne procesy inaczej wyglądają na każdym etapie [E1]
8. Frakcje to nowa rzecz w organizacji [E1]
9. Gotowy model zarządzania przygotowany z wyprzedzeniem, nie każda organizacja ma reprezentanta w zarządzie [E2]
10. Jedno kierownictwo stawia pod znakiem zapytania samodzielność prezesa drugiej organizacji prowadzonej przez ten sam zespół [F]
11. Obecny etap = profesjonalizacja = formalizacja niektórych elementów funkcjonowania (strategia) [E1]
12. Oczekiwanie, że formalna strategia utrzyma w ryzach oddział terenowy, ale nie musi to wyglądać tak „różowo” (ryzyko) [E1]
13. Organizacja parasolowa (związek organizacji), powstała w oparciu o poprzednie porozumienie organizacji [E2]

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
14. Organizacje bywają zbyt zależne od swoich liderów, teza: decydują o tym często bardziej wyobrażenia samych liderów niż fakty [F]
15. Profesjonalizacja i przygotowanie do zmian obejmuje: regularne spotkania, raportowanie, procedury („metodyki”) na realizację powtarzalnych działań, w tym procedura rekrutacji i selekcji, baza wiedzy i jej aktualizacja, tworzenie kultury organizacyjnej, przygotowywanie strategii oraz budowanie podstaw ekonomicznych działania organizacji [F]
16. Profesjonalizacja, pomoc konsultantów zewnętrznych [F]
17. Profesjonalizacja, strukturyzacja, formalizacja, samodzielnie funkcjonujący organizm, niezależny od konkretnych osób na danym stanowisku, proces długotrwały („małe kroczki”) [F]
18. Profesjonalizacja, zarządzanie strategiczne, zewnętrzni konsultanci [E1]
19. Rozrost i oddziały terenowe = frakcje w organizacji [E1]
20. Rozrost organizacji = brak znajomości wszystkich procesów, które w organizacji zachodzą [E1]
21. Specyficzna struktura działania: jeden zespół prowadzi dwie organizacje bez formalnych podziałów zadań i przydzielenie do jednej z tych dwóch organizacji, oznacza to też jedno kierownictwo [F]
22. Stabilność, w tym finansowa [C3]
23. Ustępstwa na rzecz oddziału terenowego, równa reprezentacja w zarządzie [E1]
24. Współrzędzenie mimo formalnej struktury [E1]
25. Wzrost, w tym liczebny, osób w organach fundacji [C3]
26. Zarząd, rysuje się prymat sprawności działania nad innymi kryteriami, np. organizacje są z całej Polski, więc zarząd może być rozproszony terytorialnie i przez to działać niesprawnie, aktywni są ci, którzy chcą, a nie akurat ci, którzy zasiadają w zarządzie, organizacja uczy się dokonywać bardziej pragmatycznych wyborów [E2]
27. Zmiany formalne, decyzja o zlikwidowaniu funkcji prezesa, zmiany w statucie [C1]
28. Początkowa zależność od organizacji zewnętrznych [E2]
29. Bierność reszty członków stowarzyszenia [A]
30. Bierność reszty członków stowarzyszenia, słaba opozycja, brak dyskusji i kwestionowania decyzji prezesa [A]
31. Grupa osób najbardziej zaangażowanych, nieformalne rozmowy [E1]
32. Grupa około 3–5 najbardziej zaangażowanych osób, zwykle potem stanowi zarząd [E1]
33. Nieformalna grupa podejmująca decyzje, większa od zarządu [A]
Założyciele, grupa mniej liczna od wszystkich zaangażowanych w działania organizacji, uzgodniono sukcesora [C1]
• Brak opozycji = brak (niemal) prób obalenia obecnego przywódcy [B] • Brak opozycji i frakcji w organizacji [E1] • Brak opozycji programowej = stabilne kierunki działania w przyszłości [B] • Opozycja, większa liczba osób w organach = pojawienie się frakcji i opozycji („kliki”) [C3]

Źródło: opracowanie własne.

Profesjonalizacja organizacji

Wraz z upływem czasu organizacje coraz bardziej się profesjonalizują. Nie tylko w wyniku gromadzenia doświadczeń, ale również dzięki świadomej decyzji o większej profesjonalizacji. Profesjonalizacja ma być także „lekiem” na ryzyko związane z sukcesją.

Profesjonalizacja i przygotowanie do zmian obejmuje: regularne odbywanie spotkań i raportowanie na temat zrealizowanych działań, przygotowanie procedur („metodyk”) na realizację działań powtarzalnych, w tym procedury rekrutacji i selekcji, tworzenie bazy wiedzy i jej aktualizację, tworzenie kultury organizacyjnej, przygotowywanie formalnej strategii i programu jej realizowania oraz budowanie podstaw ekonomicznych działania organizacji. Wiąże się to także z rozpoczęciem korzystania z pomocy konsultantów zewnętrznych. Organizacja ma stać się samofunkcjonującym organizmem, któremu żadne zmiany nie są straszne. Jest to traktowane jako proces długotrwały, realizowany „małymi krokami”. Bywa skorelowana z rozrostem organizacji, pojawieniem się oddziałów terenowych, a nawet frakcji, czasem tylko w formie specjalizacji tematycznych, a czasem w formie opozycji.

Opozycja w organizacji, frakcje i bierność członków

Najczęściej większe podmioty doświadczają wewnętrznych rozpadów struktury społecznej i pojawiają się w nich frakcje – nie zawsze wpływa to na procesy sukcesji, ale może mieć, zwłaszcza gdy stają się opozycją, która zmierza do przejęcia władzy w sposób jawny lub zakulisowy. Sytuacja w organizacji może doprowadzić do buntu i „zamachu stanu”.

Struktura formalna i nieformalna

Organizacje, zwłaszcza w początkach działania, w sposób luźny podchodzą do ograniczeń formalnych i biurokratycznych nakładanych przez regulacje prawne, własne ustalenia wpisane do statutów czy dobre obyczaje (nie oznacza to, że w sposób notoryczny jest łamane prawo, ponieważ na przykład nieformalne ustalenia w ostatecznym rozrachunku komunikowane są na walnym zebraniu i poddawane głosowaniu). Na tym etapie życia organizacji wszystko, co się w niej dzieje, powinno być „bliższe życiu” niż wymogom biurokratycznym. Z tego powodu nie tylko przebieg niektórych procesów jest bardziej nieformalny, ale też nieformalne grupy w organizacji odgrywają ważną rolę. W początkach cyklu życia organizacji istnieje zwykle jednak nieformalna grupa osób najbardziej zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji i ta grupa podejmuje liczne decyzje. Jest to dość zrozumiałe w świetle istniejących do niedawna regulacji dotyczących stowarzyszeń, które można było zakładać, mając piętnastu członków założycieli. Oznaczało to najczęściej sytuację,

w której część z tego grona będzie mniej aktywna od pozostałych i istnienie nieformalnej grupy osób bardziej zaangażowanych było wymuszone praktyką, a nie na przykład jakimś spiskiem części członków organizacji.

Interesującym przykładem przedstawionym w badaniach był zespół ludzi, który prowadził w tym samym czasie dwie organizacje, bez wyraźnego podziału na przynależność i wykonywanie zadań na rzecz każdej z nich. Oczywiście formalny podział istniał, ale panowało jedno, w jakimś sensie nieformalne, kierownictwo i wszyscy pracowali równocześnie dla dwóch podmiotów. Wiązało się to ostatecznie z licznymi problemami i zostało zakończone, ale dobrze ilustruje sytuację, w której „pospolite ruszenie” jest ważniejsze od formalizacji działań.

Etapu cyklu życia organizacji

Przedstawione studia przypadków pokazują, że w zależności od etapu cyklu życia organizacji funkcjonują w nich różne rozwiązania, w tym także dotyczące sukcesji. Początkowo są to jedynie „naturalne” procesy, a później systematyczna formalizacja i profesjonalizacja.

Zależność od innej organizacji

W jednym przypadku rozmówca bardzo mocno podkreślał zależność od innej organizacji, w tym w decyzjach związanych z sukcesją. W pracy nie podjęto tego tropu, gdyż byłoby to uogólnianie jednego przypadku. Przyszłe badania ilościowe mogą dać pogląd na częstość występowania tego typu przypadków i powód do ich zgłębiania.

4. Przywódca

Tabela 3.4. Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: przywódca

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A	
Przywódca	
1.	Cechy przywódcy: styl zarządzania, zaangażowanie, dyspozycyjność, przygotowywanie planów na kolejne kadencje, polityka komunikacji [B]
2.	Charyzmatyczny lider [C3]
3.	Ciągłość władzy formalnej mimo kadencyjności [B]
4.	Dojrzewanie do odejścia z organizacji [B]
5.	Formalna funkcja prezesa „trochę malowana”, mało realna władza w świetle nieformalnej praktyki współzrządzenia organizacją i trochę w świetle niektórych etapów życia organizacji, gdy zdaniem rozmówcy „zarządzają zdalnie sponsorzy” [E1]
6.	Kierowanie „z bocznego fotela”, „frustrujące dla wszystkich” [A]

Tabela 3.4. (cd.)

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
1. Pierwszy lider miał charyzmatyczne cechy, pozostali w mniejszym zakresie i było to też mniej istotne [E1]
2. Poszukiwanie następcy przez prezesa, poczucie osobistej odpowiedzialności [A]
3. Poszukiwanie następcy przez prezesa, rozmowy z kandydatami [A]
4. Prezes nie tylko formalny, ale też faktyczny [F]
5. Przywódca nieformalny [A]
6. Silna osobowość [C2]
7. Słaba znajomość zarządzania [C2]
8. Pewność prezesa, że walne zgromadzenie nie zakwestionuje jego decyzji [A]
Powtarzające się elementy opisu, próba syntezy
• Cechy przywódcy • Przywódca formalny i nieformalny • Zaangażowanie prezesa w sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

Cechy przywódcy

Przywódcę charakteryzują: styl zarządzania, zaangażowanie, dyspozycyjność, przygotowywanie planów na kolejne kadencje, polityka komunikacji, charyzma (ale nie wszyscy ją mają) i silna osobowość. Posiadanie tych cech może zapewnić długoletnie przewodzenie organizacji mimo regularnych nowych wyborów przewidzianych w statucie z powodu kadencyjności organów.

Rzeczywistość odstaje jednak od oczekiwań i pojawiają się prezesi dalecy od ideałów: niecharyzmatyczni, źle realizujący swoje obowiązki, ze słabą znajomością zarządzania, a nawet szkodzący organizacji.

Przywódca formalny i nieformalny

W badanych organizacjach pojawiła się kwestia przywództwa formalnego i nieformalnego. Dla przykładu formalna funkcja prezesa bywała „trochę malowana” i władza z nią związana była mało realna (np. w świetle nieformalnej praktyki współrządzenia organizacją). Zwracano także uwagę na to, iż na niektórych etapach życia organizacji raczej „zarządzają zdalnie sponsorzy” niż formalne władze. Jeden z nieformalnych liderów zwracał uwagę na to, iż jest świadomy, iż kierowanie „z bocznego fotela” jest „frustrujące dla wszystkich”. Ogólnie ważne było, aby prezes był nie tylko formalnym przywódcą, ale też faktycznym.

Zaangażowanie prezesa w sukcesję

Prezesi na ogół angażują się w sukcesję, uważając to za swój obowiązek. To zaangażowanie może różnie wyglądać – od potrzeby przemożnego wpływu na organizację, po jedynie pomoc organizacji na okoliczność swojego odejścia. Czasem to zaangażowanie przeradza się w potrzebę długotrwałego oddziaływania na organizację, tak aby była gotowa na różne zmiany, w tym również na wypadek sukcesji.

5. Odejście prezesa

Tabela 3.5. Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: odejście prezesa

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
Odejście prezesa
1. Decyzja o odejściu = zainteresowanie tym, „co dalej?” [C1]
2. Kolejny prezes wyjechał [E1]
3. Mało czasu na działanie [A]
4. Odejście nie doszło do skutku, w obliczu nieudanej sukcesji dotychczasowy prezes, namówiony do pozostania, postawił warunek, że nie będzie się angażował w bieżącą działalność organizacji [C1]
5. Planowane (2–3 lata) [C3]
6. Po sukcesji faktycznie zupełnie znika z organizacji [C2]
7. Po upływie kadencji, odejście do swoich spraw [E2]
8. Finansowe przyczyny odejścia [E1]
9. W przypadku pierwszego prezesa nie tylko kwestie finansowe odegrały rolę, ale także możliwość realizacji jego misji i wartości większe w innej organizacji [E1]
10. Zaplanowane i zakomunikowane, rok – półtora roku [C2]
Powtarzające się elementy opisu, próba syntezy
• Odejście prezesa jako zdarzenie wymagające reakcji

Źródło: opracowanie własne.

Odejście prezesa jako zdarzenie wymagające reakcji

Odejście prezesa z jakiegokolwiek powodu stawia organizację przed koniecznością wyboru następcy. Odejścia mogą być zaplanowane oraz nagłe. Bywa też, że liderzy powoli dojrzewają do odejścia z organizacji, ale póki co nikt w organizacji o tym nie wie – towarzyszy temu takie działanie lidera, aby nie zostawić organizacji samej z tym problemem, tylko przygotować ją na taką ewentualność, zwykle przez już opisane działania zmniejszające ryzyko zmian.

6. Nieprawidłowości

Tabela 3.6. Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: nieprawidłowości

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
Nieprawidłowości
1. Naciąganie formalnych procedur dla przyjęcia zewnętrznych kandydatów [A]
2. Naruszenie dobrych obyczajów, pominięcie formalnych procedur [A]
3. Nepotyczne decyzje osób z nowego składu zarządu [C1]
4. Seria działań niekorzystnych dla organizacji przed odejściem [C2]
5. W wyniku nieprawidłowości młodzi postanowili przejąć organizację [D1, D2]
Powtarzające się elementy opisu, próba syntezy
• Nieprawidłowości w organizacji w toku sukcesji lub jako przyczyna sukcesji

Źródło: opracowanie własne.

Nieprawidłowości w organizacji w toku sukcesji lub jako przyczyna sukcesji

Nieprawidłowości w organizacjach bywają różnej natury. Podczas badania przywołano fakt istnienia nieprawidłowości w organizacjach, a zatem wiązano w jakiś sposób ich istnienie z procesami sukcesji. Wśród potencjalnych nieprawidłowości wymieniano: naciąganie formalnych procedur dla przyjęcia zewnętrznych kandydatów, naruszenie dobrych obyczajów przez pominięcie formalnych procedur czy podjęcie działań niekorzystnych dla organizacji przed odejściem. Wskazywano na przykład na nepotyczne decyzje osób z nowego składu zarządu, co przesądziło o negatywnej ocenie dokonanej sukcesji. Ogólnie nieprawidłowości mogą stać się przyczyną działań na rzecz zmiany władzy, w tym przejęcia jej przez grupę niezadowoloną.

7. Rezultaty sukcesji i wyniki organizacji

Tabela 3.7. Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: wyniki

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
Rezultaty sukcesji i wyniki organizacji
1. Gorsze wyniki bezpośrednio po sukcesji [A]
2. Upadek organizacji, dezintegracja zespołu [C2]
3. Nieformalna dwuwładza, formalny nowy prezes i stary prezes w radzie fundacji, „pracujemy razem” [C1]
4. Rozwój, nowoczesność, świeżość, liczba i jakość działań, ale też marginalizacja starszej ekipy w jednej z organizacji, w drugiej równowaga [D1, D2]

5. Sukcesja miała wpływ na kierunki działań organizacji i jej misję, mimo że funkcja prezesa miała być tylko „malowana” [E1]
6. Wycofanie się części członków organizacji z aktywności, starsza ekipa (grupa), energia młodszej ekipy „odsuwa na dalszy plan starsze osoby” [D1, D2]
7. Sukcesja nie doprowadziła do rewolucyjnych zmian, ocena, iż był to dobry wybór [F]
8. Zaskoczenie, niezadowolona część członków organizacji, starsza ekipa (grupa) [D1, D2]
9. Odejście niezadowolonych po sukcesji [A]
10. Odejście osób z nowego zarządu, niezadowolonych z niechęci do nich starszych uczestników organizacji [C1]
Powtarzające się elementy opisu, próba syntezy
• Rezultaty sukcesji i wyniki organizacji – pozytywne i negatywne

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty sukcesji i wyniki organizacji – pozytywne i negatywne

W badaniach podawano zarówno przykłady pozytywnych, jak i negatywnych rezultatów uzyskiwanych w wyniku sukcesji. Ocena, acz subiektywna, była zwykle obiektywizowana przez podanie przykładów. Nie było odwołania do jakichś konkretnych miar wyników organizacji (do tego zresztą, co należy uznać za wyniki działania organizacji pozarządowych, panuje rozbieżność).

Wyniki organizacji były gorsze (najczęściej bezpośrednio) po sukcesji, gdyż na przykład nastąpił wtedy upadek organizacji i dezintegracja całego zespołu. Mniej dotkliwe problemy doświadczane przez organizacje po sukcesji to: zaskoczenie i niezadowolenie części członków organizacji, marginalizacja starszej ekipy, gdy w wyniku buntu władzę przejęła młodsza frakcja w organizacji, przez co nastąpiło wycofanie się części członków organizacji z aktywności, a nawet odejście z organizacji osób niezadowolonych; wybór nowego prezesa wpływa na kierunki działań organizacji i jej misję (w domyśle: zniekształcając pożądany kierunek działań). Powstanie podziałów w organizacji może też wpłynąć na decyzję osób nowo wybranych do zarządu – w jednym przykładzie osoby z nowego zarządu odeszły, gdy spotkały się z niezadowoleniem i niechęcią starszych członków organizacji. Wbrew pozorom, gdy mowa o wynikach organizacji, nawet takie sytuacje mają znaczenie, gdyż bardzo często poszczególne organizacje to silne wspólnoty celu i wszelkie elementy dezintegrujące grupę można postrzegać jako potencjalnie lub faktycznie niekorzystne dla tej wspólnoty.

W jednym przypadku sukcesja doprowadziła do powstania mniej przejrzystej struktury władzy (nieformalna dwuwładza, w ramach której formalny nowy prezes i stary prezes w radzie fundacji sprawowali razem władztwo nad organizacją). Samo w sobie jest to niekorzystne, choć można sobie wyobrazić, że prowadzi do innych dobrych rezultatów w wyniku połączenia formalnej władzy nowego prezesa z nieformalnym wsparciem poprzedniego, doświadczonego prezesa.

Sukcesja mogła także dobrze wpłynąć na wyniki organizacji – wskazywano tutaj na takie zjawiska, jak: zauważalny rozwój, nowoczesność i świeżość podejścia, wzrost liczby i jakości podejmowanych działań. Fakt, że z tytułu sukcesji nie zaszły rewolucyjne zmiany, może też być powodem pozytywnej oceny.

8. Inne: opozycja znaczeniowa „formalny–nieformalny”

Tabela 3.8. Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: inne

Kategorie i ich wymiary, własności kategorii, związki i następstwa, dodatkowe elementy opisu [...] – oznaczenie studium przypadku, np. [A] to studium przypadku stowarzyszenia A
Inne
1. Opozycja znaczeniowa „formalny–nieformalny”, odwołanie do formalnych i/lub nieformalnych aspektów działania
2. Własność organizacji, traktowanie organizacji jak własności
3. Wywołana przez pierwszy pilotażowy wywiad kwestia własności organizacji była następnie przedmiotem celowych pytań podczas kolejnych wywiadów, a zatem – jako niebędąca spontanicznym elementem wypowiedzi – nie jest częścią niniejszej syntezy przekrojowej, mimo pozostawienia uwag na ten temat przy opisach poszczególnych przypadków.
Powtarzające się elementy opisu, próba syntezy
• Cechy, działania i procesy nieformalne i formalne

Źródło: opracowanie własne.

Cechy, działania i procesy nieformalne i formalne

Do kwestii formalności i formalizacji działań odniesiono się w wywiadach łącznie ponad 20 razy. Nawet uwagi dotyczące formalizacji i profesjonalizacji działań w domyśle lub dosłownie nawiązywały do braku tej formalizacji i profesjonalizmu. Ogólnie kwestia nieformalnego przywództwa czy nieformalnych procesów zachodzących w organizacjach, zwłaszcza w początkowych latach ich funkcjonowania, była pokazywana jako część „naturalnych” procesów. „Nieformalnie” zatem to nie przymiotnik o znaczeniu pejoratywnym, tylko podkreślenie, że sprawy dzieją się „naturalnie”, „bliżej życia”, a nie biurokracji i biurokratycznych procedur. Opozycja znaczeniowa „formalny–nieformalny” jest drugim „ubocznym” odkryciem prowadzonych badań, obok problemu własności organizacji, i jako taka nie jest tu osobno rozwijana, lecz pojawia się przy omawianiu pozostałych zagadnień. Warto nadmienić, że znaczenie procesów nieformalnych w świecie organizacji pozarządowych jest od dawna uświadamiane nie tylko przez praktyków z sektora społecznego.

Konkluzje

Opisywane przypadki są pewną ilustracją omawianych zagadnień i należałoby przeprowadzić dalsze studia nad problemem sukcesji w polskich organizacjach pozarządowych. Niezbędne jest dokonanie systematycznych badań reprezentatywnej (lub po prostu większej) próby organizacji oraz jej liderów i zarządów, a także analizy kolejnych studiów przypadków ilustrujących zachodzące w organizacjach procesy. Uzyskaną wiedzę należy odnieść do literatury przedmiotu. Na tej podstawie dopiero będzie można tworzyć normatywne wskazania dla organizacji w zakresie wykorzystania dorobku nauki o zarządzaniu w obszarze sukcesji w organizacjach pozarządowych.

Przedstawiony opis przypadków daje podstawy do dalszych poszukiwań i zawężania niektórych problemów i pytań badawczych, a także do przedstawionych powyżej prób konceptualizacji i podsumowań.

Z przeprowadzonej analizy studiów przypadków oraz literatury przedmiotu rysują się następujące potencjalne kierunki badań dotyczące sukcesji (w nawiasach podano przykładowe metody lub sugestie z nimi związane):

- 1) wpływ formalnych/konstytutywnych warunków funkcjonowania organizacji pozarządowych na możliwe wybory dotyczące sukcesji (analiza regulacji prawnych i statutów w zakresie decyzji dotyczących funkcjonowania władz, na przykład kadencyjność, postanowienia dotyczące umocowania prezesa, ograniczenia w pełnieniu tej samej funkcji przed daną osobą, wielkość i samodzielność zarządu, na przykład w decydowaniu o wyborze prezesa itp. – analiza dokumentów);
- 2) wpływ nieformalnych procesów na przebieg sukcesji, prowadzenie polityki w organizacjach pozarządowych (kolejne studia przypadków);
- 3) znaczenie sukcesji w organizacjach z kadencyjnością władz, próba odpowiedzi na pytanie o to, czy w takich przypadkach jest to, z powodu swojej powtarzalności, sukcesja „oswojona” (analiza ryzyka, porównanie z organizacjami z innych sektorów, w których sukcesje bywają incydentalne, a w każdym razie niecykliczne);
- 4) rola lidera odchodzącego z organizacji pozarządowej, zwłaszcza jej głównego założyciela (bardzo aktualny temat w związku z tym, iż być może wiele organizacji pozarządowych zakładanych w ostatnim ćwierćwieczu doświadczy w najbliższych latach odejść swoich liderów – na przykład ankieta skierowana do liderów na temat planowanych odejść i działań podejmowanych na okoliczność sukcesji);
- 5) różnice w procesach sukcesji i jej wynikach między organizacjami, w których podjęto planowanie sukcesji i tymi, w których takiego planowania nie podjęto (analiza porównawcza);

- 6) wpływ etapów cyklu życia organizacji na przebieg procesów sukcesji (wielokrotne studia przypadków);
- 7) specyfika funkcjonowania organizacji z długoletnim charyzmatycznym liderem, nawet mimo formalnej kadencyjności władz i tego, jak w takich organizacjach planowana jest sukcesja (studia przypadków, wywiady);
- 8) „zmiana warty” w organizacjach pozarządowych, przejęcie władzy jako zmiana pokoleniowa (studia przypadków, ewentualnie badania ilościowe);
- 9) weryfikacja występowania trzech modeli sukcesji opisanych w niniejszym badaniu: rozmów i konsultacji, „zamachu stanu”, tworzenia klimatu dla sukcesji (badania ilościowe);
- 10) badanie przypadków z sukcesorami z zewnątrz organizacji (wielokrotne studia przypadków i badania ilościowe);
- 11) kryteria wpływające na wybór sukcesorów, oczekiwane cechy sukcesorów, cechy posiadane przez sukcesorów (badania ankietowe);
- 12) złe sukcesje, nietrafne wybory, skutki dla organizacji (studia przypadków);
- 13) motywacje sukcesorów: dlaczego jest mało chętnych do zostania prezesem (wywiady);
- 14) mechanizmy władzy nieformalnej (w polu zainteresowania socjologów);
- 15) przyczyny sukcesji w organizacjach bez kadencyjności władz (studia przypadków);
- 16) wpływ sukcesji na wyniki organizacji, próba zdefiniowania pojęcia „wyniki organizacji pozarządowych” i zmierzenia wpływu sukcesji na nie (studia literaturowe i wysiłek koncepcyjny, a następnie badanie ilościowe na próbie organizacji);
- 17) wpływ sukcesji na funkcjonowanie wspólnoty osób, jaką jest organizacja pozarządowa (w polu zainteresowania socjologów);
- 18) przeniesienie niektórych strategii i narzędzi planowania sukcesji z sektora biznesu do sektora organizacji pozarządowych (np. grupa fokusowa na temat przydatności tych strategii i narzędzi).

W celu dopełnienia niniejszej pracy autor zdecydował się uzupełnić przedstawione badania jakościowe o komponent ilościowy, zawierający badanie konstytutywnych elementów funkcjonowania organizacji w postaci rozstrzygnięć dotyczących struktury zarządzania zapisanych w statutach badanego typu organizacji. Rozstrzygnięcia te decydują bowiem o formalnych aspektach procesów zachodzących w organizacji, w tym również o przebiegu procesów sukcesji. Decydują m.in. o kadencyjności ich organów, co oznacza wdrukowanie sukcesji jako permanentnego i powtarzalnego zjawiska, któremu trzeba stawić czoła, dokonać określonych rozstrzygnięć, wprowadzić powtarzalne procedury itp. Badanie to przedstawione zostało w rozdziale czwartym.

4. Badania własne ilościowe

Analiza statutow oraz wywiady

4.1. Władze organizacji pozarządowych – wymagania prawne

Przepisy prawa formułują wymagania dotyczące władz organizacji pozarządowych. Mniej istotne z punktu widzenia tematu pracy są te przepisy, które odnoszą się na przykład do kwestii wynagradzania członków zarządu czy konfliktu interesów. Bardziej interesująca jest tu raczej kwestia rodzaju organów sprawujących władzę wykonawczą w danej organizacji (potencjalnie też innych organów mających władzę nad wyborami strategicznymi), kwestia sposobu wyboru tych władz oraz ich ewentualna kadencyjność, jeśli wchodzi w grę (co z punktu widzenia procesu sukcesji ma zasadnicze znaczenie).

Przegląd regulacji w tym zakresie pozwala stwierdzić, że wymagania prawne dotyczące władz organizacji pozarządowych w przypadku stowarzyszeń i fundacji są dość ogólne i mają raczej charakter ramowy.

4.1.1. Stowarzyszenia

W przypadku stowarzyszeń Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2015 r., poz. 1393) stwierdza, że „Najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków”, a w pewnych przypadkach zebranie delegatów („w takich przypadkach statut określa zasady wyboru delegatów i czas trwania ich kadencji”), oraz że „Stowarzyszenie jest obowiązane posiadać zarząd i organ kontroli wewnętrznej”. Powyższe wymagania prezentują klasyczny podział na władzę uchwałodawczą, wykonawczą i kontrolną. Nie wyklucza to powoływania za pośrednictwem statutu innych organów stowarzyszenia, na przykład sądu koleżeńkiego. Główną przeszkodą w dowolności kształtowania organów stowarzyszenia jest zasada równości jego członków, a zatem „Nie jest dopuszczalne powoływanie organów, w skład których mogą wchodzić jedynie niektórzy członkowie stowarzyszenia (np.: rada członków założycieli)” (Skiba, Niecikowska 2005a, s. 8).

Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach wymaga od statutu stowarzyszenia, aby ten określał: „władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania składu oraz ich kompetencje”. Można argumentować, że taki zapis przesądza w jakimś sensie o kadencyjności władz stowarzyszenia, jednak nie jest to do końca jasne, może on bowiem dotyczyć równie dobrze jednorazowego wyboru władz organizacji (stowarzyszenie ma mieć władze – trzeba je wybrać). Temat pracy narzuca zainteresowanie zarządem stowarzyszenia, gdyż to jemu właśnie najczęściej powierza się zadania bieżącego zarządzania sprawami stowarzyszenia (Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 435). Zgodnie z powyższymi uwagami konkretne rozwiązania dotyczące funkcjonowania zarządu powinny znaleźć się w statucie organizacji i tam zostać doprecyzowane (np. Mucha 2013, s. 70). Można zaryzykować tezę, że otwiera to potencjalnie możliwość występowania dużej różnorodności w kształtowaniu konkretnych zapisów statutów organizacji. Należy ją jednak uzupełnić o następującą obserwację: istnieją poradniki opisujące praktykę tworzenia i prowadzenia organizacji pozarządowych i często prezentują one gotowe przykłady statutów. Z obserwacji uczestniczącej autora wynika również spostrzeżenie, że statuty nowo tworzonych organizacji bywają kopiowane z takich właśnie przykładowych statutów lub statutów innych już działających organizacji. Pozwala to sformułować tezę przeciwną do poprzedniej, a mianowicie, że w statutach konkretnych organizacji znajdują się najczęściej powielane rozwiązania, a zatem będą one do siebie dosyć podobne. Być może to podobieństwo jest także narzucone przez charakter tych organizacji i typowe obowiązki ich organów i nawet samodzielnie i niezależnie od siebie opracowywane statuty dwóch różnych organizacji mogą wykazywać pewien (być może dość duży) zakres podobieństwa.

Poradnik dla osób chcących założyć stowarzyszenie R. Skiby i R. Niecikowskiej (2005, s. 10) przedstawia szereg cech zarządu i kwestii związanych z jego funkcjonowaniem, a mianowicie:

- 1) jest to organ wykonawczy;
- 2) statut musi przewidywać powołanie zarządu stowarzyszenia;
- 3) wyboru zarządu dokonuje walne zebranie członków (ewentualnie statut może powierzyć powołanie pierwszego składu zarządu zebraniu założycielskiemu);
- 4) statut powinien określać liczbę członków zarządu;
- 5) statut powinien określać kadencję, na którą jest powoływany (dowolna długość kadencji, nawet aż do odwołania zarządu, czyli „na zawsze”, jeśli odwołanie nie nastąpi);
- 6) każdy członek stowarzyszenia może być wybierany do władz wielokrotnie (statut może ograniczyć jednak liczbę kadencji);
- 7) wyboru członków zarządu można dokonać tak w głosowaniu tajnym, jak i jawnym (zależnie od postanowień statutu lub uchwały walnego zebrania członków);

- 8) zarząd stowarzyszenia powinien być raczej kolektywny, a nie jednoosobowy (wygodna – ze względu na kolektywne podejmowanie decyzji – jest nieparzysta liczba członków zarządu).

Możliwa jest wyróżniona pozycja niektórych członków zarządu, w szczególności prezesa. Nie oznacza to jednak, że wówczas cała odpowiedzialność za działanie stowarzyszenia spada wyłącznie na niego.

Rolą prezesa jest kierowanie pracami zarządu, reprezentowanie zarządu oraz stowarzyszenia. Do szczególnych uprawnień prezesa może należeć prawo do jednoosobowego zaciągania zobowiązań w imieniu stowarzyszenia (najczęściej do pewnej kwoty) oraz prawo do decydującego głosu w wypadku równości głosów w zarządzie (Skiba, Niecikowska 2005, s. 11).

Kolektywność, jako cecha zarządu, powoduje, że przynajmniej formalnie prezes nie włada samodzielnie i niepodzielnie nad sposobem zarządzania bieżącymi sprawami stowarzyszenia, choć w tym zakresie wiele zależy jednak od konkretnych zapisów statutu i przewidzianego przez statut trybu podejmowania decyzji przez zarząd.

Statut może przewidywać rozwiązania dla wielu potencjalnie ważnych kwestii, na przykład tego, czy, w jakich przypadkach i jak można odwołać zarząd lub jego poszczególnych członków, czy i w jakich przypadkach w grę wchodzi możliwość uzupełniania składu zarządu w trakcie trwania kadencji i jak ma wyglądać stosowna procedura (Skiba, Niecikowska 2005, s. 11). „Prezes zarządu może być powoływany przez walne zebranie członków lub wybierany przez zarząd stowarzyszenia spośród jego członków” (Skiba, Niecikowska 2005, s. 11).

Statut zaprezentowany w cytowanej już publikacji R. Skiby i R. Niecikowskiej (2005, s. 19–23) prezentuje przykładowe rozstrzygnięcia w diskutowanych kwestiach:

- 1) kadencja władz stowarzyszenia trwa trzy lata, wybiera się je w głosowaniu jawnym bezwzględną większością głosów;
- 2) członkowie wybrani do władz mogą pełnić daną funkcję przez dwie kadencje;
- 3) zarząd składa się z trzech do siedmiu osób;
- 4) prezesa i dwóch wiceprezesów zarząd wybiera ze swojego grona;
- 5) „gdy skład władz stowarzyszenia ulegnie zmniejszeniu w czasie trwania kadencji, uzupełnienie ich składu może nastąpić w drodze kooptacji, której dokonują pozostali członkowie organu, który uległ zmniejszeniu. W tym trybie można powołać nie więcej niż połowę składu organu”.

Spośród potencjalnych sposobów kooptacji nowych członków zarządu najbardziej absorbujący i kosztowny „jest sposób uzupełniania składu władz poprzez zwołanie nadzwyczajnego zebrania członków” (Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 436).

Wzorcowe przykłady statutów stowarzyszenia przedstawione w publikacji zespołu D. Bugajna-Sporczyk, E. Dzbeńska, I. Janson i M. Sztekier-Łabuszewska (2005, s. 497–522) sugerują, aby zarząd składał się z pięciu osób, wliczając jego prezesa, i aby prezes był wybierany w odrębnym głosowaniu na walnym zgromadzeniu. Proponowana długość kadencji, podobnie jak w przypadku poprzednio cytowanego poradnika, wynosi również trzy lata. Natomiast w wersji statutu dla stowarzyszenia, które ma posiadać jednostki terenowe, w miejscu liczby członków zarządu autorzy ci zostawiają puste miejsce do uzupełnienia według woli i potrzeb osób zakładających takie stowarzyszenie, a w przypadku składu zarządu, którego liczebność przekracza założoną liczbę członków (znów puste miejsce do uzupełnienia), powinno zostać powołane prezydium zarządu (Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 513).

Jednak jako przykład wzorcowy, do którego zostanie odniesiona późniejsza analiza, zostanie podany statut zaprezentowany na stronie internetowej ngo.pl (http://poradnik.ngo.pl/files/poradnik.ngo.pl/public/poradnik_wzory_zakladam_ngo/uchwaly_zakladam_stowarzyszenie/przyklad_statutu_stowarzyszenie_2016.rtf). Jest to najpopularniejszy serwis internetowy dla organizacji pozarządowych. Zawiera bardzo rozbudowaną sekcję poradnika, a także dział bieżących wiadomości z życia sektora. Od lat jest istotnym elementem infrastruktury społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

Portal ngo.pl działa dopiero od 2000 roku (<http://portal.ngo.pl/x/1886051>). Oznacza to, że tylko część badanych organizacji mogła odnosić się do publikacji prezentowanych na nim. Tym niemniej można przypuszczać, że udostępniane tam przykłady statutów odzwierciedlały w jakimś zakresie stosowaną praktykę, a później zwrótnie ją kształtowały. Warto zwrócić uwagę na fakt, że badane statuty niejednokrotnie były przecież aktualizowane, w szczególności w celu dostosowania się do regulacji związanych z Ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, a zatem w tym okresie kształtowały się przynajmniej niektóre zapisy statutów, nawet jeśli organizację zakładano jeszcze w latach dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia.

Oczywiście wybór wzorcowego statutu z portalu ngo.pl pozostaje dyskusyjny, zwłaszcza gdy zestawia się wzorcowy statut z poradami z poradnika – w niektórych kwestiach powołuje się on na inne przykłady zapisów statutowych (patrz strona internetowa: <http://poradnik.ngo.pl/statut-stowarzyszenia>). Potencjalny użytkownik serwisu może zatem odnieść się zarówno do sugestii poradnika, jak i do gotowego dokumentu. Przyjęto założenie, że wygodniej jest przygotowywać statut na bazie gotowego już dokumentu.

Wzorcowy dla niniejszych rozważań statut zawiera następujące ustalenia, będące punktami odniesienia dla badanych statutów:

- 1) władze są kadencyjne;
- 2) kadencja wszystkich wybieralnych władz stowarzyszenia trwa 5 lat;
- 3) zarząd składa się z od 2 do 3 osób, w tym prezesa;
- 4) prezes wybierany jest na pierwszym posiedzeniu zarządu (a zatem prezesa wybiera zarząd ze swojego grona);
- 5) brak wzmianki o ograniczeniu liczby kadencji, przez które sprawuje się funkcję we władzach stowarzyszenia (statut stowarzyszenia ze strony internetowej ngo.pl).

4.1.2. Fundacje

Podobnie jak w przypadku stowarzyszeń regulacje dotyczące fundacji określają jedynie dość ogólne ramy funkcjonowania tych jednostek, zostawiając swobodę kształtowania ich wewnętrznego ustroju twórcom bądź twórcom statutu konkretnej organizacji. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach nakłada na fundatora obowiązek przygotowania statutu fundacji. Jest to logiczne, skoro to właśnie z woli fundatora powstaje fundacja i jego środki dają jej początkowo impuls do działania. Jednak fundator ma możliwość zdać się w tym zakresie na kogoś innego (osobę lub instytucję), kogo – w myśl artykułu 6 – musi w tym celu upoważnić do ustalenia statutu.

Artykuł 5 Ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach stwierdza, że statut fundacji powinien obligatoryjnie określać: „jej nazwę, siedzibę i majątek, cele zasady, formy i zakres działalności fundacji, skład i organizację zarządu, sposób powoływania oraz obowiązki i uprawnienia tego organu i jego członków”¹. Wymaga zatem utworzenia zarządu jako jedynego organu obligatoryjnego i daje możliwość swobodnego kształtowania innych elementów struktury i działalności fundacji, w tym istnienia oraz funkcjonowania organów fakultatywnych (np. Gibalska 2016, s. 13).

„Zarząd fundacji kieruje jej działalnością oraz reprezentuje fundację na zewnątrz” (art. 13 Ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach). Wszystkie inne postanowienia dotyczące funkcjonowania zarządu powinny znaleźć się już w statucie fundacji.

Podobnie zatem jak w przypadku stowarzyszeń można zaryzykować tezę, że potencjalnie występować będzie duża różnorodność w kształcie statutów fundacji oraz – z tego samego powodu co w przypadku stowarzyszeń – uzupełnić ją można tezą przeciwną, mówiącą, że w statutach konkretnych organizacji znajdują się powielane najczęściej rozwiązania i będą one wobec tego dość podobne do siebie.

1 Patrz też: Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 65.

Tak samo jak w przypadku stowarzyszeń na rynku istnieje wiele poradników dotyczących tego, jak założyć fundację i jak przygotować jej statut.

Poradnik dla osób chcących założyć fundację autorstwa R. Skiby i R. Niecikowskiej sugeruje, że „Zarząd może być jedynym organem fundacji”, jednak w praktyce jest to rzadko spotykane (Skiba, Niecikowska 2005b, s. 6). Ponadto, podobnie jak w przypadku stowarzyszeń, powinien być organem kolegialnym i wówczas ważną kwestią jest sposób podejmowania decyzji przez wieloosobowy zarząd oraz kwestia reprezentowania fundacji (część członków zarządu lub wszyscy łącznie) (Skiba, Niecikowska 2005b, s. 7). Kwestia kolegialności zarządu fundacji nie jest do końca jednoznaczna. Podejmowanie decyzji za pomocą uchwał, wpisane w artykuł 13 ustawy, każe przypuszczać, że chodzi o organ kolegialny mimo braku jednoznacznych przepisów w tym zakresie. Podobnie zinterpretował to Sąd Najwyższy w uzasadnieniu do jednego z orzeczeń z roku 1992, stwierdzając, że: „należy przyjąć, że zarząd fundacji jest organem kolegialnym” i że przemawia za tym także zakres obowiązków tego organu, któremu „nie jest w stanie podołać jedna osoba” (Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 66). Jednak, jak komentują to autorzy cytowanego opracowania prawniczego: „nie ma wystarczająco przekonujących podstaw, by nie dopuścić do funkcjonowania zarządu jednoosobowego” (Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 66). Brak zastrzeżeń KRS do takiej sytuacji potwierdza także doświadczenie autora w tej kwestii.

Według przywołanego wcześniej poradnika w statucie powinno się uregulować także kwestię kadencyjności zarządu. W tym zakresie prawo daje pełną swobodę. „Zazwyczaj pierwszy skład zarządu jest powoływany przez fundatora” (Skiba, Niecikowska 2005b, s. 7). Jak piszą cytowani autorzy, w fundacjach często powołuje się dodatkowy organ, na przykład radę fundacji, która zajmuje się m.in. powoływaniem kolejnych zarządów według rozstrzygnięć zapisanych w statucie. Zastrzeżenie bowiem tej czynności dla fundatora może rodzić w przyszłości problemy w funkcjonowaniu organizacji z powodu jego nieobecności, braku aktywności czy śmierci: „zbyt silne powiązanie fundacji z osobą fundatora może prowadzić do paraliżu jej działalności” (Skiba, Niecikowska 2005b, s. 7).

Cytowana publikacja R. Skiby i R. Niecikowskiej podaje przykład statutu fundacji i jego rozstrzygnięć w zakresie będącym przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy (Skiba, Niecikowska 2005b, s. 17–18):

- 1) zarząd składa się z nie więcej niż trzech osób powoływanych przez radę fundacji,
- 2) kadencja trwa trzy lata,
- 3) funkcję członka zarządu można pełnić dłużej niż jedną kadencję,
- 4) prezesa powołuje rada fundacji,
- 5) zarząd i jego członkowie mogą być odwołani przez radę fundacji przed upływem kadencji.

Wzorcowe statuty fundacji zaprezentowane w publikacji zespołu D. Bugajna-Sporczyk, E. Dzbeńska, I. Janson i M. Sztekier-Łabuszewska (2005, s. 273–299) również sugerują kadencję trzyletnią, ale już z liczbą członków zarządu od 3 do 5 osób (Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 280 i 294). Powoływanie i odwoływanie członków zarządu zastrzeżono w tych propozycjach statutów dla rady fundacji. Członkostwo w zarządzie ustaje z chwilą odwołania lub śmierci członka zarządu. Odwołanie może nastąpić także w innych przypadkach, które wymienia statut (Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 280–281)².

Mimo kolektywności organu, jakim jest zarząd, jego prezesowi zagwarantowana jest zwykle wyjątkowa pozycja w kwestii uprawnień władczych (np. prawo do reprezentowania organizacji, czasem wspólnie z innym członkiem lub innymi członkami zarządu łącznie, kierowanie pracami zarządu, konieczność jego obecności podczas podejmowania uchwał przez zarząd itp.). Uprawnienia te najczęściej związane są z prowadzeniem bieżących spraw w organizacji, gdyż bywa, że fundator lub fundatorzy chcą zagwarantować sobie lub na przykład radzie fundacji możliwość podejmowania decyzji o znaczeniu strategicznym (np. wytyczanie kierunków działania fundacji).

Jako wzorcowy dokument (punkt odniesienia) dla badań zostanie przedstawiony – z tych samych powodów co w przypadku stowarzyszeń – wzór statutu fundacji ze strony internetowej ngo.pl (http://poradnik.ngo.pl/files/poradnik.ngo.pl/public/wzory_statut/przyklad_statutu_fundacja.rtf.rtf). Jego główne ustalenia to:

- 1) zarząd składa się z trzech do pięciu osób, w tym prezesa; osoby te powoływane są przez radę;
- 2) pięcioletnia kadencja;
- 3) funkcję członka zarządu można pełnić przez więcej niż jedną kadencję;
- 4) pierwszy skład zarządu powołuje fundatorka;
- 5) kolejny skład jest wybierany przez radę.

Z powyższej analizy płynie wniosek, że przepisy prawne zostawiają organizacjom swobodę kształtowania wewnętrznych uregulowań dotyczących struktury organizacji i funkcjonowania zarządu. Wynika stąd teza mówiąca, że w statutach organizacji powinno się obserwować dużą różnorodność zapisów dotyczących uregulowania funkcjonowania zarządu. Z kolei z faktu istnienia poradników dla organizacji pozarządowych (które podają często gotowe wzorce statutów)

2 W opisywanej publikacji występuje drobna niekonsekwencja w przytaczanych wzorcach statutu, gdyż powoływanie i odwoływanie zastrzeżono dla rady fundacji (s. 279), a w rozdziale poświęconym zarządowi stwierdza się (s. 280), że to fundatorzy odwołują członka zarządu – chyba że w skład rady mogą wejść wyłącznie fundatorzy, wówczas jest to jedynie niekonsekwencja nazewnictwa w projekcie dokumentu (Bugajna-Sporczyk i in., 2005, s. 279–280).

oraz dostępności gotowych statutów już istniejących organizacji można wywieść przeciwną do poprzedniej tezę, sugerującą, że w statutach organizacji powinno się obserwować względną jednorodność zapisów dotyczących uregulowania funkcjonowania zarządu. Za tezę drugą przemawia to, że być może sama materia, o regulacji której mowa, dyktuje podobne rozstrzygnięcia, nawet gdy do przygotowania statutów biorą się niezależne od siebie osoby czy zespoły osób (innymi słowy: być może wszyscy będą optować za kadencyjnością władz, być może ta kadencyjność będzie niezbyt krótka, czyli raczej dłużej niż rok, ale też niezbyt długa, być może większość będzie chciała ograniczenia potencjalnej samowoli prezesa zarządu przez konieczność reprezentacji organizacji przez co najmniej dwie osoby z zarządu itp.).

Prawdziwość powyższych tez zostanie sprawdzona w następujący sposób: analizie zostaną poddane statuty wybranych OPP – zarówno stowarzyszeń, jak i fundacji – w celu zbadania warunków, jakie dla przebiegu procesu sukcesji tworzą rozstrzygnięcia wpisane do nich przez te organizacje. Aby sprawdzić zgodności badanych statutów ze statutami wzorcowymi, autor skonstruuje odpowiedni indeks, który zostanie obliczony osobno dla stowarzyszeń i osobno dla fundacji. Indeks będzie sumował wskaźniki występowania określonych cech statutu wzorcowego (np. Babbie 2008, s. 179). Elementy konstrukcyjne indeksu będą czytelne w momencie prezentacji wyników badania i nie będą wymagały osobnego przedstawienia. Wówczas też zgłoszone zostaną również argumenty krytyczne dla przedstawionej propozycji.

4.2. Rozstrzygnięcia ustawowe i statutowe wpływające na proces sukcesji. Analiza statutów organizacji

4.2.1. Opis procedury badania i decyzji standaryzujących zebrane informacje

Do badania wybrano organizacje pożytku publicznego ze względu na fakt, iż mają one bardziej restrykcyjnie sformułowane wymagania dotyczące niektórych aspektów swojej działalności niż stowarzyszenia i fundacje nieposiadające tego statusu. Oczywiście inne organizacje także powinny zachowywać się w ten sposób, jednak OPP są w tym względzie poddane dodatkowej kontroli ze względu na wymóg przejrzystości i braku konfliktu interesów u osób zasiadających w ich organach.

Niektóre etapy typowe dla procedury doboru próby badawczej (zdefiniowanie populacji i zakresu doboru, określenie procedury doboru próby i wielkości próby, dobór elementów próby, zebranie danych z wyznaczonych elementów – patrz np. Schmidt, 2012, s. 157) zostały „zautomatyzowane” przez założenia dotyczące

badanej populacji organizacji – pula organizacji została zdeterminowana wynikami, jakie zwracały wymienione niżej bazy organizacji pozarządowych pożytku publicznego.

Zastosowano następujące metody statystyczne analizy zebranych informacji: proste metody statystyczne (np. średnia arytmetyczna), metody oceny istotności różnic między porównywanymi grupami organizacji (np. test ANOVA Kruskala-Wallisa, test U Manna-Whitneya), metody analizy korelacyjnej (np. chi-kwadrat, V-Cramera). Przy obliczeniach korzystano z programu Microsoft Excel 2010 oraz pakietu Statistica 12.

Zdecydowano się na wybór do badania statutów organizacji, które potwierdziły swoją trwałość, czyli działają jako OPP od momentu, gdy taka możliwość została stworzona ustawą, czyli od 2004 roku do chwili obecnej, a zatem były w rejestrze OPP w pierwszym kwartale 2017 roku. Trwałość funkcjonowania tych organizacji potwierdza potencjalnie, że jeśli dochodziło w badanym okresie do przypadków sukcesji, to nie wpłynęły one negatywnie na ciągłość ich działania.

Dzięki bazie sprawozdań OPP ze strony internetowej „Baza OPP”, prowadzonej obecnie przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, uzyskano nazwy organizacji, które złożyły sprawozdanie z działalności za 2004 rok w terminie. Takich organizacji było 378 – tyle wyników zwraca baza³.

Z listy organizacji, które uzyskały status OPP w 2004 roku, wyeliminowano kluby sportowe oraz ochotnicze straże pożarne, organizacje harcerskie, kościelne, koła terenowe organizacji, zespoły pieśni i tańca itp., tak aby poddać analizie jedynie typowe stowarzyszenia oraz fundacje. Po tej eliminacji na liście pozostało 305 organizacji, w tym 172 jednoznacznie identyfikowalne po nazwie jako stowarzyszenie oraz 104 jako fundacja i 29 pozostałych (do weryfikacji po zbadaniu statutu). Po porównaniu z plikiem zawierającym organizacje pożytku publicznego w 2017 roku (organizacji pożytku publicznego w 2017 r. było 8519 – Wykaz organizacji pożytku publicznego uprawnionych do 1% w 2017 r.xlsx, <http://www.pozytek.gov.pl/Wykaz,Organizacji,Pozytku,Publicznego,3666.html>) pula organizacji zmniejszyła się do 257, w tym jednoznacznie identyfikowalnych po nazwie jako stowarzyszenie było 148 oraz 82 jako fundacja i 27 pozostałych (do weryfikacji po zbadaniu statutu). Po dokonanej weryfikacji pełny obraz struktury badanych organizacji wygląda następująco: 170 stowarzyszeń (66,15%), 87 fundacji (33,85%) ($N = 257$).

Statuty powyższych organizacji pozyskiwano z ich stron internetowych w lutym 2017 roku. W ten sposób pozyskano w sumie 135 statutów. W przypadku braku statutu na stronie organizacji lub braku strony internetowej organizacji poszukiwano

3 Dostęp do baz ze sprawozdaniami OPP: <http://www.pozytek.gov.pl/Baza,OPP,Wykaz,3403.html>; sprawozdania OPP za lata 2004–2010: <http://bopp.pozytek.gov.pl/szukaj.do>; sprawozdania OPP od roku 2011: <http://sprawozdaniaopp.mpips.gov.pl/Search>.

adresu mailowego do organizacji, w szczególności na stronach krajowych i regionalnych baz organizacji pozarządowych. W przypadku gdy znaleziono stosowny kontakt, wysyłano do takiej organizacji e-mail z prośbą o przesłanie statutu. W ten sposób do 10 marca 2017 roku do próby badawczej dołączono jeszcze kolejnych 10 statutów. Zebrana próba wynosi zatem 145 statutów, co stanowi 56,42% badanych organizacji ($N = 145$).

Następnie dokonano analizy ilościowej, poszukując następujących informacji dla metryczki i badania właściwego:

- 1) metryczka: typ organizacji (fundacja, stowarzyszenie); założyciele (osoby fizyczne, osoby prawne, z sektora biznesu, z sektora publicznego czy mieszana struktura założycieli); data założenia organizacji; siedziba (miasto, wieś); deklarowany zasięg działalności (lokalny: gmina, powiat; regionalny: województwo lub kilka województw; krajowy, ogólnopolski); rodzaj działalności (m.in. wykluczenie, pomoc społeczna, zdrowie, tradycja, pamięć, nauka, badania, edukacja); czy w statucie zadeklarowano (przewidziano) prowadzenie działalności gospodarczej przez organizację;
- 2) badanie właściwe: liczebność zarządu (minimalna i maksymalna liczba członków zarządu); czy przewidziano kadencyjność władz; długość ewentualnej kadencji; kto (jaki organ) wybiera pierwszego prezesa organizacji (czyli przy jej powołaniu); kto (jaki organ) wybiera kolejnych prezesów; czy można wybierać prezesa tylko z organizacji, czy także z zewnątrz; czy statut czyni jakieś zastrzeżenia dotyczące liczby kadencji osoby wybranej już raz na prezesa organizacji.

Aby nie zamknąć się na nieprzewidziane informacje, które mogą mieć znaczenie dla badania, zaplanowano ponadto notowanie kwestii, które nie zostały wymienione powyżej, a potencjalnie mogą być związane z opisem rozwiązań funkcjonujących w organizacjach odnośnie głównego stanowiska władzy wykonawczej.

Przegląd statutów pozwolił na zanotowanie poszukiwanych informacji. Tak zebrane dane wymagały jednak standaryzacji, choćby ze względu na występujące rozbieżności w stosowanym nazewnictwie dla poszczególnych organów badanych podmiotów. Na przykład w odniesieniu do walnego zgromadzenia członków organizacje stosowały następujące określenia: „walne zgromadzenie członków”, „walne zgromadzenie”, „walne zebranie członków”, „walne zebranie”, „krajowy zjazd delegatów”, „krajowe walne zgromadzenie delegatów”, a nawet „konferencja kulturalna” (wraz z nazwą miejscowości będącej siedzibą organizacji) lub „rada niepełnosprawnych” (wraz z nazwą miejscowości będącej siedzibą organizacji). W pliku do obróbki statystycznej ujednolicono te nazwy do słowa „walne”. Zdecydowano się nie różnicować w tym zakresie organizacji z walnym zebraniem członków

i z walnym zebraniem delegatów ze względu na niską liczebność tych ostatnich (tylko 3 organizacje).

Podobne zróżnicowanie nazewnictwa dotyczyło także innych organów badanych podmiotów, m.in. rady fundacji i zarządu. Tutaj także dokonano ujednolicenia na podstawie analizy jakościowej zapisów w statutach: na przykład kwestia odróżnienia funkcji, jaką zwykle ma rada fundacji czy rada fundatorów, w przeciwieństwie do rady programowej (ciała na ogół doradczego, opiniującego). Tym niemniej napotkano także na sytuację, w której ten pierwszy rodzaj ciała nadzorującego działalność fundacji nosił nazwę „rada programowa” (wówczas oczywiście ujednolicono nazewnictwo do celów badania do sformułowania „rada”). Nie ujednolicono terminologii jedynie w przypadku wyraźnego odróżniania fundatorów od rady fundacji czy rady fundatorów, mimo iż faktycznie w wielu organizacjach rada fundacji składa się zapewne wyłącznie z fundatorów organizacji. Uznano, że być może wyodrębnienie w nazewnictwie osobno fundatora lub fundatorów i osobno organu rady fundatorów ma znaczenie, tym bardziej że czasami tego typu organy mają możliwość wybierania do swojego składu kolejnych osób spoza składu fundatorów (najczęściej pod pewnymi warunkami).

Z innych przypadków stosowania odmiennego nazewnictwa można wymienić jedno ze stowarzyszeń, które swój zarząd nazwało radą główną. Czasem też w niektórych organizacjach funkcjonalnie zarządem stawało się prezydium zarządu, gdy ten liczył na przykład 33–40 osób.

Podstawową różnicą przy zbieraniu danych ze statutow stowarzyszeń i fundacji było to, iż w przypadku fundacji statuty wymieniały niemal zawsze datę powstania organizacji (przygotowania jej aktu fundacyjnego), z wyjątkiem 6 fundacji (w ich przypadku do badań przyjęto zapis „brak”). Datę powstania nie można było natomiast znaleźć w statutach stowarzyszeń – z wyjątkiem dwóch organizacji, które podały tę datę. Stowarzyszeń nie analizowano zatem w ogóle pod kątem długości czasu ich funkcjonowania i w przypadku wymienionych dwóch stowarzyszeń pominięto fakt podania daty powstania. Ponadto w przypadku 6 fundacji nie można było stwierdzić, czy osoby fizyczne, czy prawne fundowały ich działanie. Brak informacji o rodzaju fundatorów lub brak daty powstania dotyczył łącznie 10 fundacji. W przypadku kilku organizacji korygowano informację ze statutu o kadencyjności władz, gdy długość kadencji nie była ustalona i zależała od woli powołującego zarząd organu. Uznawano, że w takim wypadku nie ma mowy o kadencyjności w sensie ścisłym. Ponadto w przypadku jednego stowarzyszenia okazało się, iż statut przewiduje, że „kadencja władz trwa 2 lub 4 lata [...] w zależności od uchwały Walnego Zgromadzenia”. Do analizy wzięto, dość arbitralnie, najniższą z podanych liczbę.

Analizie ilościowej nie poddawano informacji dotyczących tego, czy w badanych organizacjach można wybierać prezesa tylko z organizacji, czy także z zewnątrz. Statuty fundacji zwykle nie czyniły bowiem rozróżnienia na to, czy można wybierać prezesa tylko z organizacji, czy także spoza niej. W nielicznych sytuacjach, gdy statut jednak do tej kwestii się odnosił, czasem zapis „wybór prezesa z grona zarządu” nie precyzował wystarczająco, czy wyklucza to osoby z zewnątrz organizacji, które przecież przy braku innych zastrzeżeń mogły zapewne także być członkami zarządu. W statutach czyniono jednak inne zastrzeżenia, przykładowo: „członkowie Rady Fundacji i Zarządu muszą być mieszkańcami powiatu”, albo: „prezes powinien być z grona Rady Fundacji”, albo: „każdy członek zarządu musi spełniać kryteria rekrutacji fundacji” (ale nie były one określone w statucie). A zatem ogólnie brakowało niemal w stu procentach zastrzeżeń co do pochodzenia kandydata na prezesa fundacji spoza organizacji, co w sumie jest logiczne, zważywszy, że fundacje nie mają członków, tylko co najwyżej osoby działające w ich organach, natomiast statuty stowarzyszeń nie pozostawiały złudzeń: prezes i zarząd mają być wybierani spośród członków stowarzyszenia. Rzadko czyniono jakieś obostrzenia w tym zakresie, dotyczące na przykład tego, że prezes musi mieć 2-letni staż członkowski, albo połowa składu to powinny być osoby chore na stwardnienie rozsiane czy osoby niepełnosprawne (w zależności od bazy członkowskiej konkretnej organizacji).

Co do ograniczeń dotyczących liczby kadencji, to najczęściej brak było w tym zakresie jakiegokolwiek wzmianki w statucie, tzn. że organizacje nie ograniczały możliwości pełnienia funkcji prezesa i generalnie funkcji w innych organach przez określoną liczbę kadencji. W kilku statutach potwierdzano jedynie ten brak ograniczeń. Znajdowały się natomiast (rzadko) zapisy niejasne, na przykład: „okres sprawowania funkcji w Zarządzie [...] przez członka Rady wynosi 3 lata” – nie wiadomo, czy to tylko określenie długości kadencji, czy też faktyczne ograniczenie jedynie do 3 lat (jedna kadencja w zarządzie i koniec). W analizie (nieco arbitralnie) przyjęto, że statut nie odnosi się do kwestii wielu kadencji na tym samym stanowisku. Do analizy włączono następujące informacje: „brak zastrzeżeń”, „statut potwierdza dowolną liczbę kadencji” oraz „statut ogranicza liczbę kadencji”.

Standaryzacji poddano również określenie obszaru działania organizacji. W toku zbierania danych notowano obszar aktywności organizacji, posiłkując się sformułowaniami ze statutu – podczas standaryzacji ujednolicano sformułowania opisujące działalność organizacji, i tak na przykład wybrano określenie „pomoc” (w sensie pomocy społecznej), także gdy organizacja określała swój cel działania jako „działalność charytatywna”, albo wybierano określenie

„zdrowie”, gdy chodziło o prowadzenie placówki leczniczej, terapię czy opiekę. Dokonano także unifikacji terminów „wykluczenie” i „pomoc (społeczna)”, mimo iż można się dopatrywać różnicy między dostarczaniem pomocy a przeciwdziałaniem wykluczeniu – sama pomoc dla grup marginalizowanych zmniejsza zwykle zakres wykluczenia, ale nie oznacza jeszcze pełnego zakresu działań na rzecz włączenia tych grup do udziału w życiu społecznym, gospodarczym i kulturalnym. Zdarzały się przypadki organizacji prowadzących szeroki wachlarz działań i wówczas są one opisane kilkoma określeniami, na przykład: „wykluczenie, pomoc, zdrowie”. Ostatecznie wszystkie organizacje oznaczone jako pomoc, wykluczenie i zdrowie zakwalifikowano do jednej grupy opisanej jako „pomoc”. Rozdzielenie na przykład organizacji świadczących pomoc społeczną od świadczących usługi zdrowotne było w wielu przypadkach niemożliwe. Były też organizacje, które umieszczały w swoich celach działania pełną listę obszarów pożytku publicznego z Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – dokonywano wówczas analizy jakościowej deklarowanego zakresu form prowadzonych działań i na tej podstawie szeregowano organizacje do określonej grupy. W przypadku jednej organizacji nie dało się niestety dokonać takiej oceny i wpisano określenie: „wszystko”, kwalifikując ją do grupy „inne”.

Przy opisie kadencyjności władz, jak już wspomniano, rozstrzygnięto również problem organizacji, które nie mają kadencyjności zarządu, ale w statucie doprecyzowano, że na przykład długość kadencji może być/jest wyznaczana przez radę lub długość kadencji może być/jest wyznaczana przez fundatora (firmę). W tych przypadkach także zaznaczano „brak” kadencyjności, gdyż jest to identyczna sytuacja jak w przypadku tych organizacji, których statut nie zawiera takich zapisów: uprawniony organ może powołać zarząd na czas określony, gdyż formalnie statut tego nie zabrania.

Standaryzowano również nazwy organów, które wybierają, według statutu, prezesa (przewodniczącego) zarządu, na przykład wszędzie gdzie chodziło o fundatorów, zapisywano „fundatorzy” (w miejsce takich określeń jak na przykład „rada tytularnych fundatorów”, „rada fundatorów”, „konwent fundatorów” itp., a nawet także „rada fundacji”, pod warunkiem, że ciała te składają się wyłącznie z fundatorów). Stosowano określenie „fundatorzy” również w przypadku jednego fundatora (rozdzielenia organizacji w tej kwestii można dokonać po cesze „założyciele”, gdzie jest wyszczególnione, czy to osoba fizyczna lub osoby fizyczne, czy osoba prawna lub osoby prawne). W przypadku gdy statut wyraźnie rezerwował stanowisko prezesa dla jednego z fundatorów, przyjęty opis brzmiał: „fundatorzy ze swego grona” (również w przypadku, gdy jedyny fundator przewidywał na to stanowisko samego siebie). Na oznaczenie w fundacjach rady fundacji,

a w stowarzyszeniach kolektywnego organu, innego niż walne zebranie członków, przyjęto określenie „rada” w przypadku różnego nazewnictwa tego organu, na przykład „rada fundacji”, „rada nadzorcza” (jeden przypadek), a nawet „rada programowa” (jeden przypadek).

Podobnie jak to już opisano powyżej, nazwy: „walne zebranie”, „walne zebranie członków”, „walne zgromadzenie”, „walne zgromadzenie członków”, „walne zgromadzenie delegatów” itp. zastępowano określeniem „walne”. Stosowano analogicznie określenie „zarząd”, bez względu na nazwę ciała, które pełniło formalnie jego funkcje, na przykład „zarząd główny”, „prezydium zarządu”, a nawet „rada główna” itp.

4.2.2. Wyniki badania

4.2.2.1. Analiza całej próby

Analizie ilościowej poddano ostatecznie 145 statutów organizacji pożytku publicznego, które posiadają ten status już od 2004 roku oraz udostępniają go na stronie internetowej lub prowadzą komunikację elektroniczną i udostępniły statut w odpowiedzi na skierowany do nich pocztą elektroniczną list. W analizowanej próbie znalazły się 52 fundacje (35,86% próby) i 93 stowarzyszenia (64,14% próby).

Tabela 4.1. Struktura badanych organizacji

Organizacje	Liczba organizacji	Udział (%)
Fundacje	52	35,86
Stowarzyszenia	93	64,14
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wynika z tego, że struktura organizacji, od których zebrano statuty jest niemal identyczna jak w przypadku wszystkich organizacji zakwalifikowanych do badania.

Struktura ta (w proporcji 1,8 do 1) różni się od struktury istniejących organizacji pozarządowych. Podział organizacji pozarządowych na stowarzyszenia i fundacje wynosi 7 do 1 na korzyść stowarzyszeń, jednak dane te, przytaczane już wcześniej w pracy, do grupy stowarzyszeń wliczają oprócz samych stowarzyszeń także stowarzyszenia sportowe, ochotnicze straże pożarne i inne, na przykład koła łowieckie. Gdyby wziąć pod uwagę tylko typowe stowarzyszenia, proporcja ta wynosiłaby już około 4,5 do 1. W samych OPP struktura ta przedstawia się jeszcze inaczej: fundacje 24%, stowarzyszenia 74%, społeczne podmioty wyznaniowe 1% (GUS 2017, s. 3), czyli wspomniana proporcja

zmniejsza się do stanu 3 do 1. To wciąż jednak więcej niż w badanej próbie, w której jest nadreprezentacja fundacji (omawiana proporcja wynosi bowiem 1,8 do 1 – 64,14% stowarzyszeń do 35,86% fundacji w próbie). Tym niemniej jest to struktura zbieżna ze strukturą wszystkich organizacji zakwalifikowanych do badania, a ponadto większa liczba fundacji pozwala na dokładniejszą analizę badanych cech w tej grupie organizacji oraz w podziale na przykład na fundacje z kadencyjnym zarządem i fundacje z zarządami „dożywotnimi” bądź o nieokreślonym czasie trwania kadencji. Gdyby nie nadreprezentacja fundacji, wówczas w tak wydzielonych podgrupach byłoby raptem jedynie po kilka (może kilkanaście) podmiotów.

W pierwszym kroku dokonano analizy badanych jednostek ogółem.

Założyciele

Tabela 4.2. Założyciele organizacji (osoby fizyczne i prawne)

Organizacje	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak informacji w statucie	6	4,14
Tylko osoby fizyczne wśród założycieli	118	81,38
Wśród założycieli są osoby prawne	21	14,48
Suma	145	100,00

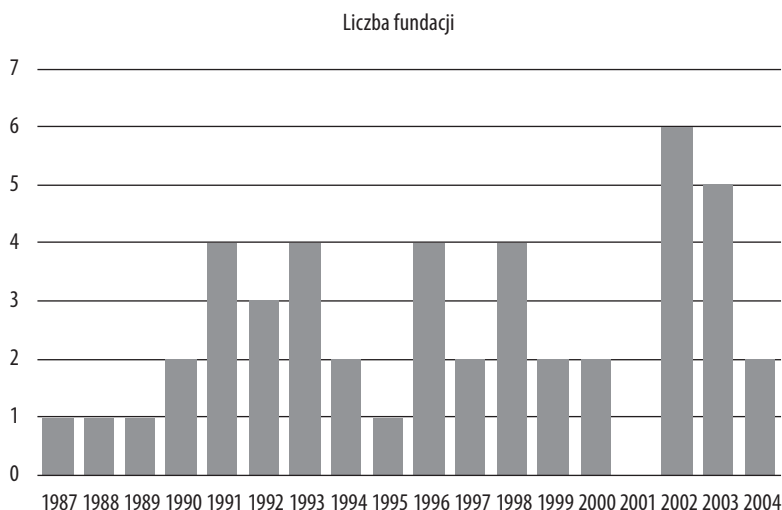
Źródło: opracowanie własne.

Wśród założycieli dominowały osoby fizyczne (aż 118 organizacji). Założyciele będący osobami prawnymi (21 organizacji) pochodzą z różnych sektorów: w 6 przypadkach to przedsiębiorstwa, w 3 organizacje sektora publicznego, w 10 organizacje pozarządowe i w 4 organizacje religijne. Dane te nie sumują się do 21, gdyż czasem podmioty z dwóch sektorów tworzyły jedną organizację.

Data założenia

Wszystkie organizacje powstały nie później niż w 2004 roku. Jednak stowarzyszenia nie umieszczały informacji o roku powstania w statutach, z wyjątkiem bardzo nielicznych przypadków, gdy na przykład data powstania miała znaczenie historyczne (jedna z organizacji sięga swoją historią do roku 1930). Jednak ze względu na brak danych (w niemal 100% przypadków) stowarzyszeń nie analizowano pod kątem długości czasu ich funkcjonowania.

W statutach fundacji informacje o powstaniu organizacji najczęściej są prezentowane z przywołaniem danych na temat aktu fundacyjnego. Brakuje takiej informacji jedynie w 6 statutach. Lata powstania badanych fundacji rozciągają się od 1987 (najstarsze) do 2004 (najmłodsze) (rysunek 4.3).

**Rysunek 4.1.** Fundacje według roku powstania**Źródło:** opracowanie własne.

Siedziba organizacji

Tabela 4.3. Podział organizacji ze względu na siedzibę

Siedziba organizacji	Liczba organizacji	Udział (%)
Miasto	133	91,72
Wieś	12	8,28
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W badanej próbie dominują organizacje z siedzibą w ośrodku miejskim (133 organizacje). Jedynie 12 organizacji to organizacje ulokowane w obszarze wiejskim. Zasięg działalności

Przyjęto, że organizacje mogą deklarować zasięg działalności w podziale na zasięg lokalny (gmina, powiat), regionalny (województwo, kilka województw), krajowy i międzynarodowy.

Wśród organizacji pozarządowych w ogóle dominują podmioty o lokalnym lub regionalnym zasięgu działania (w 2014 r. działalność na obszarze wyłącznie gminy prowadziło 37% badanych organizacji, na obszarze co najwyżej powiatu 21%, a nieprzekraczającym terenu województwa 17%). Jedynie 20% badanych podmiotów miało zasięg krajowy, a 5% międzynarodowy (GUS 2016). Inaczej struktura ta kształtuje się w badanej próbie.

Tabela 4.4. Badane organizacje w podziale ze względu na zasięg działania

Zasięg działania	Liczba organizacji	Udział (%)
Lokalny (gmina, powiat)	3	2,07
Regionalny (jedno lub kilka województw)	5	3,45
Krajowy	48	33,10
Międzynarodowy	89	61,38
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 4.4, przeważają organizacje, które deklarują międzynarodowy (61,38%) i krajowy (33,10%) zasięg działania. Organizacje deklarujące międzynarodowy zasięg działania zwykle w sensie formalnym wpisywały do statutu, że terenem działania jest Rzeczpospolita Polska, z możliwością podejmowania aktywności również na arenie międzynarodowej w ramach obowiązujących przepisów. Udział w badanej próbie organizacji o zasięgu działania mniejszym od poziomem krajowego jest marginalny (jedynie 8 organizacji).

Obszar działalności

Tabela 4.5. Obszar działalności badanych organizacji

Obszar działania	Liczba organizacji	Udział (%)
Pomoc społeczna, wykluczenie oraz zdrowie	83	57,24
Rozwój	16	11,03
Kultura, sztuka, tradycja	13	8,97
Ochrona środowiska	12	8,28
Edukacja, nauka	11	7,59
Działalność obywatelska	6	4,14
Inne	4	2,76
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Według badań z 2014 roku ze struktury organizacji pozarządowych wynika, że w przypadku organizacji pożytku publicznego ponad trzykrotnie częściej niż dla ogółu organizacji wskazywały one działalność w dziedzinie pomocy społecznej i humanitarnej (26% wobec 8%) oraz ochrony zdrowia (14% wobec 4%), co daje łącznie 40% organizacji (GUS 2016) – stąd zapewne wśród badanych organizacji taki odsetek podmiotów działających w obszarze pomocy i wykluczenia oraz zdrowia (łącznie to 57,24%).

Prowadzenie działalności gospodarczej lub odpłatnej działalności pożytku publicznego**Tabela 4.6.** Rodzaj działalności prowadzonej przez badane podmioty

Prowadzenie działalności gospodarczej lub odpłatnej działalności pożytku publicznego	Liczba organizacji	Udział (%)
Nie	17	11,72
Odpłatna	32	22,07
Tak	96	66,21
Suma	145	100,00

Nie – tylko nieodpłatna działalność pożytku publicznego. Odpłatna – także odpłatna działalność pożytku publicznego. Tak – prowadzenie działalności gospodarczej.

Źródło: opracowanie własne.

Tylko jedna na dziesięć badanych organizacji nie kwalifikowałaby się jako podmiot tzw. gospodarki społecznej – niemal 90% tych organizacji (88,28%) prowadzi działalność gospodarczą albo działalność odpłatną pożytku publicznego, zmniejszając w określonym zakresie swoją ewentualną zależność od grantodawców.

Liczebność zarządu

Na wagę wielkości (liczebności) zarządu zwraca uwagę m.in. E. Bogacz-Wojtanowska: „Większe zarządy spowalniają dyskusję, osłabiają indywidualną odpowiedzialność i powodują mniejsze zaangażowanie ich członków” (Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 104). Minimalna liczebność zarządu badanych organizacji wynosi od 1 do 15 osób. Najczęściej występująca minimalna liczba członków zarządów w badanych organizacjach to 3 osoby – w 58 badanych organizacjach (40%) i 5 osób w 26 organizacjach (17,93%).

Tabela 4.7. Rozkład organizacji według minimalnej liczebności zarządu

Liczebność zarządu (min)	Liczba organizacji	Udział (%)
1	13	8,97
2	9	6,21
3	58	40,00
4	11	7,59
5	26	17,93
6	2	1,38
7	18	12,41
8	2	1,38
9	4	2,76
15	2	1,38
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Maksymalna liczebność zarządu (górną granicę liczebności zarządu) wynosi od 1 osoby do potencjalnie nieograniczonej liczby osób. Warto przypomnieć w tym miejscu, że jako zarząd kwalifikowano organ faktycznie pełniący funkcję zarządu, czyli czasem (rzadko) było to na przykład prezydium zarządu (a zatem przykładowo statut mógł opisywać zarząd 33–40-osobowy, podczas gdy formalnie przekazywał zarządzanie bieżącymi sprawami organizacji kilkuosobowemu prezydium zarządu i to właśnie ono jest wyszczególnione zarówno w tabeli 4.7, jak i 4.8).

Najpopularniejsze trzy ograniczenia górne to:

- 1) 5 osób w zarządzie (40 organizacji – 27,59%),
- 2) 7 osób w zarządzie (36 organizacji – 24,83%),
- 3) 3 osoby w zarządzie (24 organizacje – 16,55%).

Tabela 4.8. Rozkład organizacji według maksymalnej liczebności zarządu

Liczebność zarządu (max)	Liczba organizacji	Udział (%)
1	1	0,69
3	24	16,55
4	8	5,52
5	40	27,59
6	5	3,45
7	36	24,83
8	3	2,07
9	4	2,76
10	2	1,38
11	3	2,07
12	3	2,07
13	2	1,38
15	4	2,76
19	2	1,38
21	1	0,69
Brak ograniczenia	7	4,83
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Zwykle największa zaproponowana liczba członków zarządu (zarówno minimalna, jak i maksymalna) wiązała się z charakterem organizacji, na przykład statuty masowych ogólnopolskich organizacji członkowskich (stowarzyszeń) zwykle definiowały zarządy z dużą liczbą członków.

Cechy te (minimalna i maksymalna liczba osób w zarządzie) można zamienić na charakterystykę różnicy (rozpiętości) między tymi cechami. W ten sposób można wyróżnić organizacje ze stałym składem zarządu ($\max - \min = 0$) i z ruchomym składem zarządu ($\max - \min > 0$). Stały skład zarządu występuje w 45 badanych organizacjach (31,03%).

Tabela 4.9. Organizacje ze stałym składem zarządu

Liczebność zarządu	Suma
1	1
3	16
4	6
5	9
6	1
7	8
8	1
9	2
15	1
Suma	45

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku stałej liczby osób w składzie zarządu w badanych organizacjach występują liczebności od 1 do 15 osób. Najpopularniejsze są zarządy 3-osobowe, następnie 5- i 7-osobowe.

Ruchomy skład zarządu może być ograniczony z góry lub nieograniczony. Ruchomy ograniczony skład zarządu występuje w 93 badanych organizacjach (co stanowi 64,14% ogółu badanych), a nieograniczony skład zarządu (może rosnąć potencjalnie w nieskończoność – co w praktyce oznacza jedynie, że statut nie ogranicza liczby członków zarządu) występuje w 7 organizacjach (4,83% ogółu).

Tabela 4.10. Rozpiętość ruchomości składu zarządu

Ruchomość składu zarządu (max – min)	Liczba organizacji	Udział (%)
Stały skład zarządu	45	31,03
1	3	2,07
2	48	33,10
3	8	5,52
4	19	13,10
5	6	4,14
6	2	1,38
8	4	2,76
10	1	0,69
12	1	0,69
13	1	0,69
Nieograniczona	7	4,83
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych widać, że w dominującej liczbie statutów (48 organizacji) ruchomość składu zarządu to 2 osoby.

W przypadku nieograniczonej ruchomości zarządu minimalny skład zarządu to 1 osoba (1 organizacja), 2 (1 organizacja), 3 (3 organizacje) lub 7 osób (2 organizacje).

Kadencyjność zarządu

Tabela 4.11. Organizacje z określoną kadencyjnością zarządu i bez kadencyjności

Kadencyjność władz organizacji	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak kadencyjności	32	22,07
Kadencyjność władz	113	77,93
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość organizacji wpisała do statutu ograniczony czas sprawowania władzy przez kolejne zarządy – kadencyjność posiada 77,93% organizacji. Na nieokreślenie w statucie czasu pełnienia funkcji przez wybrany zarząd zdecydowało się 22,07% podmiotów.

Długość kadencji

Trudno mówić jednoznacznie o optymalnej długości kadencji władz organizacji non-profit. Na pewno jest tak, że zbyt „częste wybory mogą powodować trudne i niejasne sytuacje” (Trzcíński 2016, s. 80), zwłaszcza co do kontynuacji dotychczasowej misji organizacji.

Tabela 4.12. Długość kadencji władz organizacji

Długość kadencji władz organizacji	Liczba organizacji	Udział (%)
Rok	1	0,69
2 lata	18	12,41
3 lata	38	26,21
4 lata	43	29,66
5 lat	13	8,97
Brak określenia długości kadencji	32	22,07
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje, których statuty poddano badaniu, stosunkowo rzadko wybierały bardzo krótkie (jedno-, dwuletnie) i dłuższe (pięcioletnie) kadencje zarządu. Najpopularniejsze rozwiązania to umiarkowany czas trwania kadencji, czyli kadencja 4-letnia (43 organizacje) i kadencja 3-letnia (38 organizacje).

Kto wybiera pierwszego prezesa?**Tabela 4.13.** Podmioty wybierające pierwszego prezesa w momencie utworzenia organizacji

Kto wybiera pierwszego prezesa?	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak funkcji prezesa	2	1,38
Fundatorzy	17	11,72
Fundatorzy ze swego grona	5	3,45
Komitet założycielski stowarzyszenia	1	0,69
Rada	20	13,79
Walne	61	42,07
Zarząd ze swego grona	39	26,90
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Założyciele organizacji (fundatorzy lub komitet założycielski) przez zapisy w statucie zarezerwowali sobie prawo wyboru pierwszego prezesa (czasem w ogóle całego zarządu) łącznie w 23 przypadkach (15,86%), w tym w 5 przypadkach wyboru spośród własnego grona. Nie oznacza to, że tylko te organizacje mają takie rozwiązania – wśród pozostałych (większość, bo aż 81 organizacji) mogą być takie, gdzie na przykład w pierwszym składzie rady są także wyłącznie założyciele organizacji, jednak statuty nie podkreślają osobno tego faktu. Uznano, że wpisanie prawa wyboru przez założycieli (lub dokonanie go już w statucie) jest znaczącą cechą sposobu sprawowania władzy nad organizacją.

Zostawienie wolnej ręki w wyborze pierwszego prezesa z grona nowo wybranego zarządu przewiduje 39 statutów, czyli 26,90%.

Kto wybiera kolejnych prezesów?**Tabela 4.14.** Podmioty wybierające kolejnych prezesów organizacji

Kto wybiera kolejnych prezesów?	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak funkcji prezesa	2	1,38
Fundatorzy	10	6,90
Fundatorzy ze swego grona	1	0,69
Rada	27	18,62
Walne	62	42,76
Zarząd ze swego grona	43	29,66
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Kolejni prezesi (a tym samym zwykle również zarządy) częściej wybierani są przez wewnętrzne organy organizacji – z 23 organizacji, które rezerwowały prawo wyboru dla założycieli, pozostało już tylko 11. Prawo to przeniesiono na radę (7 przypadków), walne (1) i sam zarząd (4), który wybiera prezesa ze swego grona. Więcej organizacji decyduje się zatem kształtować mechanizmy i procedury, które w dalszej kolejności będą działały na zasadzie automatyzmu i nie będą wymagały ręcznego sterowania przez założycieli organizacji.

Zastrzeżenia dotyczące pełnienia funkcji przez kolejne kadencje

Tabela 4.15. Zastrzeżenia w statutach dotyczące pełnienia funkcji przez kolejne kadencje

Zastrzeżenia w statutach dotyczące możliwej liczby kadencji	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak zastrzeżeń	127	87,59
Statut ogranicza liczbę kadencji	7	4,83
Statut potwierdza dowolną liczbę kadencji	11	7,59
Suma	145	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tylko 7 statutów czyni ograniczenia dotyczące liczby możliwych kadencji, przez które można pełnić określone stanowisko we władzach organizacji. Dotyczy to następujących sytuacji:

- 1) kadencja członka zarządu wynosi 5 lat, przewodniczącego zarządu 4 lata, może ją sprawować dwukrotnie z możliwością przedłużenia jeszcze na 4 lata pod pewnymi warunkami;
- 2) zarząd może działać 2 kadencje;
- 3) możliwy dwukrotny wybór na stanowisko we władzach;
- 4) tylko 2 kolejne kadencje;
- 5) na kolejną kadencję tylko raz;
- 6) członkowie wybrani do władz stowarzyszenia mogą tę samą funkcję pełnić nie dłużej niż przez 3 kolejne kadencje (w 2 statutach identyczny zapis).

Na tej podstawie można stwierdzić, że te nieliczne (w 7 statutach) ograniczenia dotyczą najczęściej pełnienia funkcji jedynie przez okres 2–3 kadencji.

Zaobserwowano także niecodzienne, ciekawe rozwiązania zaproponowane w kilku statutach:

- 1) brak prezesa: „Każdy z członków Zarządu jest samodzielnie uprawniony do reprezentowania [organizacji] oraz do zawierania umów, składania oświadczeń woli i zaciągania zobowiązań majątkowych w imieniu [organizacji]” (1 przypadek);

- 2) brak prezesa: 2 osoby z 4 z zarządu działają łącznie (1 przypadek);
- 3) wspomniany już wcześniej brak zdecydowania dotyczący długości kadencji: „Kadencja władz trwa 2 lub 4 lata [...] w zależności od uchwały Walnego Zgromadzenia” (1 przypadek);
- 4) rotacyjny charakter kadencji zarządu: „Corocznie wybiera się odpowiednio 2 lub 3 nowe członkinie/nowych członków Zarządu na dwuletnią kadencję. W przypadku konieczności wyboru większej liczby członkiń/członków Zarządu na dwa lata kadencji zostają wybrane osoby, które uzyskały największą liczbę głosów. Pozostałe osoby zostają wybrane na roczną kadencję. W sytuacji konieczności wyboru całego składu Zarządu na dwuletnią kadencję wybierane są 3 osoby z najwyższą liczbą głosów. Pozostałe osoby zostają wybrane na roczną kadencję” (1 przypadek).

4.2.2.2. Analiza statutów fundacji

W następnym kroku przeanalizowano osobno fundacje i stowarzyszenia oraz dokonano porównań między nimi.

Założyciele fundacji

Tabela 4.16. Osoby fizyczne i prawne jako założycie fundacji⁴

Założyciele fundacji	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak informacji w statucie	6	11,54
Tylko osoby fizyczne wśród fundatorów	33	63,46
Wśród fundatorów są osoby prawne	13	25,00
Suma	52	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Ponad 60% fundacji z próby badawczej to organizacje ufundowane przez osoby fizyczne, z czego 11 przez jednego fundatora, a 22 przez grupy fundatorów. W przypadku 13 organizacji 7 zakładanych było przez osobę prawną, a 6 z udziałem kilku osób prawnych, w tym jedna z mieszanym składem fundatorów (osoby fizyczne i prawne).

Osoby prawne zakładające fundacje (13 organizacji) pochodzą z różnych sektorów: w 6 przypadkach są to przedsiębiorstwa, w 2 organizacje sektora publicznego, w 4 organizacje pozarządowe i w 3 organizacje religijne. Dane te nie sumują się do 13, gdyż czasem jedną organizację tworzyły podmioty z dwóch sektorów.

4 Mimo liczebności 52 wyznaczono udziały procentowe, aby umożliwić ewentualne porównania przedstawionych kategorii w stowarzyszeniach i fundacjach.

Siedziba, zasięg i obszar działalności fundacji

Wśród badanych fundacji znajdują się nieliczne organizacje (4 z 52), które mają siedzibę na obszarach wiejskich.

Potencjalnie międzynarodowy zasięg działania deklaruje zdecydowana większość fundacji (44 organizacje spośród 52). Natomiast zasięg ograniczony do poziomu regionalnego mają jedynie 2 organizacje, a 6 deklaruje zasięg krajowy. Można domniemywać, że większość z nich nie ma zatem orientacji na problemy lokalne albo deklaruje zasięg ponadlokalny i ponadregionalny niejako „na zapas”, gdyby zdarzyła się okazja współpracy z innymi organizacjami w kraju i za granicą.

Dominują fundacje (33 organizacje) działające w obszarze „pomoc społeczna, wykluczenie oraz zdrowie”. Pozostałe obszary działania są reprezentowane w niewielkim zakresie wśród badanych fundacji.

Prowadzenie działalności gospodarczej przez fundacje

Tabela 4.17. Rodzaj prowadzonej działalności przez badane fundacje

Prowadzenie działalności gospodarczej lub odpłatnej działalności pożytku publicznego	Liczba organizacji	Udział (%)
Nie	11	21,15
Odpłatna	10	19,23
Tak	31	59,62
Suma	52	100,00

Nie – tylko nieodpłatna działalność pożytku publicznego. Odpłatna – także odpłatna działalność pożytku publicznego. Tak – prowadzenie działalności gospodarczej.

Źródło: opracowanie własne.

Liczebność zarządu fundacji

Tabela 4.18. Rozkład fundacji według minimalnej liczebności zarządu

Liczebność zarządu (min)	Liczba organizacji	Udział (%)
1	11	21,15
2	8	15,38
3	28	53,85
4	2	3,85
5	2	3,85
9	1	1,92
Suma	52	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tylko 11 spośród 52 fundacji zdecydowało się nie wspierać finansowo swojego funkcjonowania własną działalnością odpłatną pożytku publicznego lub działalnością gospodarczą. Ponad połowa fundacji (59,62%) prowadzi działalność gospodarczą lub deklaruje w statucie możliwość jej prowadzenia.

Minimalna liczebność zarządu w badanych fundacjach oscyluje od 1 do 9 osób. Ponad połowa badanych fundacji zakłada minimalną liczebność na poziomie 3 osób, a ponad 1/5 badanych może mieć zarząd jednoosobowy. Aż 90% badanych fundacji zakłada w statucie jako minimalną liczbę członków zarządu 3 osoby lub mniej. Są to wielkości niższe niż w przypadku analizy organizacji ogółem. Warto zauważyć, że we wzorcowym statucie fundacji ta cecha to 3 osoby w zarządzie, czyli można wysnuć ostrożne przypuszczenie, że stąd wynika popularność tego rozwiązania w ponad połowie badanych fundacji.

Tabela 4.19. Rozkład fundacji według maksymalnej liczebności zarządu

Liczebność zarządu (max)	Liczba organizacji	Udział (%)
3	17	32,69
4	1	1,92
5	19	36,54
6	1	1,92
7	4	7,69
8	1	1,92
9	1	1,92
11	1	1,92
12	1	1,92
15	1	1,92
Nieograniczona	5	9,62
Suma	52	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W badanych fundacjach maksymalna liczba członków zarządu waha się od 3 do 15, a 5 fundacji nie czyni ograniczenia w tym zakresie. Ponad 1/3 tych organizacji zakłada, że maksymalny skład zarządu to 5 osób, a około 1/3, że 3 osoby. Najpopularniejsze 3 ograniczenia górne to:

- 1) 5 osób w zarządzie (19 organizacji – 36,54%),
- 2) 3 osoby w zarządzie (17 organizacji – 32,69%),
- 3) 7 osób w zarządzie (4 organizacje – 7,69%).

W statucie wzorcowym jest to 5 osób, czyli podobnie jak u ponad 1/3 organizacji. Wśród badanych jest 10 fundacji, które mają liczebność zarządu określoną według wzorca, czyli 3–5 członków.

Badane organizacje można analizować również pod kątem statutowej decyzji o stałym bądź ruchomym składzie zarządu.

W przypadku fundacji stały skład zarządu deklaruje 12 (23,08%), w tym: w przypadku 10 organizacji jest on 3-osobowy, w przypadku jednej 4-osobowy, w przypadku kolejnej 5-osobowy.

Potencjalnie nieograniczony ruchomy zarząd deklaruje w statucie 5 badanych fundacji, dla których minimalna liczba to 3 osoby w zarządzie w 3 fundacjach oraz 2 osoby w jednej fundacji i 1 w kolejnej fundacji.

Tabela 4.20. Ruchomość składu zarządu w fundacjach

Rozrzut (max – min)	Liczba organizacji	Udział (%)
Stały skład zarządu	12	23,08
1	2	3,85
2	16	30,77
3	5	9,62
4	7	13,46
5	2	3,85
6	0	0,00
8	2	3,85
10	1	1,92
12	0	0,00
13	0	0,00
Nieograniczony	5	9,62
Suma	52	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Najpopularniejszy rozrzut występujący w 16 badanych fundacjach to 2 osoby.

Kadencyjność zarządu fundacji

Tabela 4.21. Fundacje z określoną kadencyjnością zarządu i bez kadencyjności

Kadencyjność władz organizacji	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak kadencyjności	29	55,77
Kadencyjność władz	23	44,23
Suma	52	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Fundacje dzielą się na dwie niemal równoliczne grupy: z określoną kadencyjnością zarządu (23 organizacje) i z brakiem kadencyjności (w 29 organizacjach). To drugie rozwiązanie, co ciekawe, nieznacznie dominuje. Brak określenia długości kadencji dotyczył łącznie 32 organizacji, a, jak widać, fundacje stanowią w tej liczbie zdecydowaną większość – aż 29 organizacji. We wzorcowym statucie jest kadencyjność, ale nie jest tak często stosowana w fundacjach jak brak kadencyjności.

Długość kadencji w fundacjach

Tabela 4.22. Długość kadencji władz fundacji

Długość kadencji władz organizacji	Liczba organizacji	Udział (%)
Rok	0	0,00
2 lata	3	5,77
3 lata	10	19,23
4 lata	4	7,69
5 lat	6	11,54
Brak określenia długości kadencji	29	55,77
Suma	52	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wśród fundacji z określoną długością kadencji najpopularniejszym rozwiązaniem jest kadencja 3-letnia, jednak to rozwiązanie nie jest propagowane we wzorcowym statucie (kadencja 5-letnia). Fundacje, podobnie jak organizacje ogółem, unikają raczej zapisów w statucie o bardzo krótkiej kadencji zarządu (jedno- i dwuletniej).

Kto wybiera pierwszego prezesa fundacji?

Tabela 4.23. Podmioty wybierające pierwszego prezesa w momencie utworzenia fundacji

Kto wybiera pierwszego prezesa?	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak funkcji prezesa	1	1,92
Fundatorzy	17	32,69
Fundatorzy ze swego grona	5	9,62
Rada	19	36,54
Zarząd ze swego grona	10	19,23
Suma	52	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Fundatorzy zagwarantowali sobie w statucie prawo wyboru pierwszego prezesa łącznie w 22 fundacjach (42,31%), w tym spośród własnego grona w 5 przypadkach. Wybór pierwszego prezesa przez fundatorów jest także rozwiązaniem z wzorcowego statutu. Jeśli początkowo inne organy fundacji też są złożone jedynie z fundatorów, właściwie jest to taka sama sytuacja, jednak nie wynika to jednoznacznie ze statutów. Tylko 10 zarządom zostawiono wolną rękę w wyborze nowego prezesa ze swego grona (przewiduje to niemal co 5 fundacja – 19,23%).

Kto wybiera kolejnych prezesów fundacji?**Tabela 4.24.** Podmioty wybierające kolejnych prezesów fundacji

Kto wybiera kolejnych prezesów?	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak funkcji prezesa	1	1,92
Fundatorzy	10	19,23
Fundatorzy ze swego grona	1	1,92
Rada	26	50,00
Zarząd ze swego grona	14	26,92
Suma	52	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne wybory prezesa w fundacjach leżą już bardziej w gestii ich wewnętrznych organów, tj. rady lub zarządu (łącznie to 40 fundacji, czyli 76,92%). To pierwsze jest też propozycją z wzorcowego statutu. W toku działania organizacji już tylko 11 fundacji z 22 pozostawiło ten wybór nadal w rękach fundatorów. Zwiększyło to właściwości następujących organów w tym zakresie: rady (7 przypadków) oraz samego zarządu (4), który może wybierać prezesa ze swojego grona.

Zastrzeżenia dotyczące pełnienia funkcji przez kolejne kadencje w fundacjach

Statut tylko jednej fundacji ograniczał liczbę możliwych kadencji, przez którą można pełnić funkcję we władzach organizacji. Łącznie nie ogranicza liczby kadencji 51 fundacji (98,08%). We wzorcowym statucie zapisano, że można pełnić funkcję przez więcej niż jedną kadencję.

Porównanie do przyjętego wzorca

Do porównania wybrano tylko te badane cechy, które mają związek z organami fundacji (zarząd i prezes zarządu). Określano zgodność ze statutem wzorcowym przez sprawdzenie zgodności badanych statutów z sześcioma cechami zapisanymi we wzorcu. Te sześć cech to: długość kadencji, minimalna liczebność zarządu, maksymalna liczebność zarządu, ruchomość składu zarządu, organ wybierający pierwszego prezesa i organ wybierający kolejnych prezesów. Porównywano dominowanie danej cechy w badanych statutach, czyli to, czy cecha, która dominuje, jest zgodna z analogiczną cechą statutu wzorcowego. Stworzono w ten sposób dość prostą miarę zgodności z obiektem wzorcowym, wyrażaną liczbą cech zgodnych na sześć możliwych. Uzupełniono ją jednak o pomiar względny, ponieważ dominowanie danej cechy nie musiało oznaczać, że większość badanych organizacji ma w swoich statutach zgodne cechy – przewaga danej cechy mogła być względna i dotyczyć przykładowo tylko 30% organizacji (jak w przypadku ruchomości składu zarządu

fundacji), przy dużym rozproszeniu innych wielkości kształtowania się danej cechy. Miara względna oznacza zatem liczbę punktów odpowiadającą sumie punktów procentowych uzyskanych dla każdej cechy zgodnej ze statutem wzorcowym (bez względu na to, czy dominuje w badanej grupie, czy nie) w odniesieniu do 600 punktów (potencjalnie 6 cech mogło mieć maksymalnie 100% zgodność z obiektem wzorcowym). W tabeli 4.31 przedstawiono wyliczenia dla obu tych miar.

Tabela 4.25. Porównanie statutów fundacji do statutu wzorcowego ze strony internetowej ngo.pl

Lp.	Cecha	Wzorzec	Zgodność (1/0)	Procent wskazań w badanych statutach na rozwiązanie wzorcowe (%)
1	Długość kadencji	5 lat	0	11,54
2	Liczebność zarządu (min)	3	1	53,85
3	Liczebność zarządu (max)	5	1	36,54
4	Ruchomość składu zarządu (max – min)	2	1	30,77
5	Wybór pierwszego prezesa	Fundatorka	1	42,31
6	Wybór kolejnych prezesów	Rada	1	50,00
		Suma	5/6	225,01/600

Przyjęto, że zgodność danej cechy występuje, gdy cecha z wzorca jest najczęściej wybierana przez organizacje – zgodność = 1, niezgodność = 0.

Źródło: opracowanie własne.

W badanych statutach przeważają cechy zgodne z wzorcowym statutem (5 na 6 porównywanych kategorii). Tak mierzony poziom zgodności wynosi zatem 83,33% ($5 : 6 = 0,8333$) – dana cecha dominowała pięciokrotnie na 6 możliwych. Jednak gdy zwróci się uwagę na częstość występowania danej cechy zgodnie z wzorcowym statutem, poziom tej zgodności wynosi już mniej: 37,50% ($225,01 : 600 = 0,3750$). Można przyjąć, że badane statuty są (umownie) zgodne z wzorcem w 37,50%. W sensie bezwzględny trudno jest jednak jednoznacznie interpretować tak skonstruowane indeksy, ale można je porównać z osiągniętymi przez stowarzyszenia – co zostanie dokonane na zakończenie podrozdziału poświęconego stowarzyszeniom.

4.2.2.3. Analiza statutów stowarzyszeń

Stowarzyszenia również poddano identycznej analizie według wszystkich cech zapisanych w badaniu.

Założyciele stowarzyszenia

Ponad 90% stowarzyszeń wśród badanych organizacji to stowarzyszenia osób fizycznych. Wśród stowarzyszeń, których założycielami są osoby prawne, znajdują

się 2 stowarzyszenia o mieszanym składzie założycieli (zarówno osoby fizyczne, jak i prawne). Ponadto wśród wspomnianych osób prawnych jest 6 grup podmiotów z sektora organizacji pozarządowych i po jednej grupie podmiotów z sektora publicznego i spośród organizacji religijnych.

Tabela 4.26. Osoby fizyczne i prawne jako założycie stowarzyszeń

Założyciele stowarzyszenia	Liczba organizacji	Udział (%)
Stowarzyszenia osób fizycznych	85	91,40
Stowarzyszenia organizacji	8	8,60
Suma	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Siedziba, zasięg i obszar działalności stowarzyszenia

Podobnie jak wśród badanych fundacji, tak i wśród stowarzyszeń znajdują się tylko nieliczne organizacje (8 z 93), które mają swoją siedzibę na obszarach wiejskich.

W przypadku stowarzyszeń występują nieliczne podmioty (tylko 6,46%), które z mocy zapisów w statucie zorientowane są na lokalność/regionalność. Podobnie jak w przypadku fundacji dominuje zasięg międzynarodowy (48,39%) i krajowy (45,16%).

Ze względu na obszar działania – podobnie jak w przypadku fundacji – dominują stowarzyszenia działające w obszarze „pomoc społeczna, wykluczenie oraz zdrowie” (50 organizacji, co stanowi 53,76%). Dużo mniej popularne obszary to „rozwój” i „ochrona środowiska” (pozostałe wskazania są marginalne).

Prowadzenie działalności gospodarczej przez stowarzyszenia

Tabela 4.27. Rodzaj działalności prowadzonej przez badane stowarzyszenia

Prowadzenie działalności gospodarczej lub odpłatnej działalności pożytku publicznego	Liczba organizacji	Udział (%)
Nie	6	6,45
Odpłatna	22	23,66
Tak	65	69,89
Suma	93	100,00

Nie – tylko nieodpłatna działalność pożytku publicznego. Odpłatna – także odpłatna działalność pożytku publicznego. Tak – prowadzenie działalności gospodarczej.

Źródło: opracowanie własne.

Stowarzyszenia najczęściej wybierały prowadzenie własnej działalności gospodarczej, a w dalszej kolejności odpłatnej działalności pożytku publicznego.

Liczebność zarządu stowarzyszenia**Tabela 4.28.** Rozkład stowarzyszeń według minimalnej liczebności zarządu

Liczebność zarządu (min)	Liczba organizacji	Udział (%)
1	2	2,15
2	1	1,08
3	30	32,26
4	9	9,68
5	24	25,81
6	2	2,15
7	18	19,35
8	2	2,15
9	3	3,23
15	2	2,15
Suma	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Minimalna liczba członków zarządu waha się w stowarzyszeniach od 1 do 15 osób. Około 1/3 stowarzyszeń ma minimum 3 osoby w zarządzie, 1/4 minimum 5 osób, a około 1/5 aż 7 osób. Wzorcowy statut dla stowarzyszeń podaje 2 osoby jako minimalny skład zarządu – rozwiązanie takie nie jest stosowane, jak widać, w badanych stowarzyszeniach.

Tabela 4.29. Rozkład stowarzyszeń według maksymalnej liczebności zarządu

Liczebność zarządu (max)	Liczba organizacji	Udział (%)
1	1	1,08
3	7	7,53
4	7	7,53
5	21	22,58
6	4	4,30
7	32	34,41
8	2	2,15
9	3	3,23
10	2	2,15
11	2	2,15
12	2	2,15
13	2	2,15
15	3	3,23
19	2	2,15
21	1	1,08
Nieograniczony	2	2,15
Suma	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.30. Ruchomość składu zarządu w stowarzyszeniach

Rozrzut	Liczba organizacji	Udział (%)
Stały skład zarządu	33	35,48
1	1	1,08
2	32	34,41
3	3	3,23
4	12	12,90
5	4	4,30
6	2	2,15
8	2	2,15
12	1	1,08
13	1	1,08
Nieograniczony	2	2,15
Suma	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku maksymalnej liczby osób w składzie zarządu najpopularniejsze ograniczenia to 7 osób w 34,41% oraz 5 osób w 22,58% stowarzyszeń. Potencjalnie nieograniczoną liczbę osób w zarządzie mają 2 stowarzyszenia. Rozwiązanie podpowiadane we wzorcowym statucie to 3 osoby – jest ono rzadko stosowane przez badane stowarzyszenia.

Zarządy o stałym składzie proponuje 35,48% statutów. Ograniczony ruchomy skład zarządu posiada 62,37% badanych stowarzyszeń.

Najpopularniejszy rozrzut to 2 członków zarządu – obowiązuje on w 34,41% stowarzyszeń.

Kadencyjność zarządu stowarzyszenia

Łącznie brak kadencyjności organów mają 32 organizacje, w tym jedynie tylko 3 stowarzyszenia. Natomiast kadencyjność władz ma łącznie 113 organizacji i wśród nich jest 90 stowarzyszeń. W przypadku stowarzyszeń w statutach przeważa zatem rozwiązanie z kadencyjnością władz (96,77%). Współgra to z demokratycznym charakterem tych organizacji, a co za tym idzie – ze zmiennością władz uzależnioną najczęściej od woli walnego zgromadzenia członków (patrz poniżej). We wzorcowym statucie także jest podpowiadana kadencyjność.

Długość kadencji w stowarzyszeniach

Najpopularniejszymi uregulowaniami dotyczącymi długości kadencji w badanych statutach stowarzyszeń są kadencje 4- (ponad 40% statutów) i 3-letnie (niemal dołącznie 30% statutów). Dość częstym rozwiązaniem jest również kadencja krótsza:

2-letnia (16,13%). We wzorcowym statucie kadencja ma 5 lat – jest to rozwiązane stosowane jedynie przez 7,53% badanych stowarzyszeń.

Tabela 4.31. Długość kadencji władz stowarzyszenia

Długość kadencji władz organizacji	Liczba organizacji	Udział (%)
Rok	1	1,08
2 lata	15	16,13
3 lata	28	30,11
4 lata	39	41,94
5 lat	7	7,53
Brak określenia długości kadencji	3	3,23
Suma	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Kto wybiera pierwszego i kolejnych prezesów stowarzyszenia?

Stowarzyszenia najczęściej decydują się powierzyć wybór prezesa walnemu zgromadzeniu członków (65,59% statutów), a czasem – po dokonaniu wyboru zarządu przez walne zgromadzenie – pozwalają na samodzielny wybór prezesa przez nowo wybrany zarząd (31,18%). Nie ma praktycznie znaczenia, czy chodzi o wybór pierwszego prezesa w organizacji w momencie jej powstania (tabela 4.32), czy kolejnych prezesów, gdy stowarzyszenie już funkcjonuje (tabela 4.33). We wzorcowym statucie zastosowane jest rozwiązanie pozwalające na wybór pierwszego prezesa (oraz następnych) przez zarząd ze swojego grona, czyli rozwiązanie stosowane przez około 1/3 badanych stowarzyszeń.

Tabela 4.32. Podmioty wybierające pierwszego prezesa w momencie utworzenia stowarzyszenia

Kto wybiera pierwszego prezesa?	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak funkcji prezesa	1	1,08
Komitet założycielski stowarzyszenia	1	1,08
Rada	1	1,08
Walne	61	65,59
Zarząd ze swego grona	29	31,18
Suma	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku kolejnych prezesów nastąpiło przesunięcie w statucie tylko jednej organizacji: komitet założycielski stowarzyszenia, który wybierał pierwszego prezesa, został zastąpiony walnym zgromadzeniem członków.

Zastrzeżenia dotyczące pełnienia funkcji przez kolejne kadencje w stowarzyszeniach**Tabela 4.33.** Zastrzeżenia w statutach stowarzyszeń dotyczące pełnienia funkcji przez kolejne kadencje

Zastrzeżenia w statutach dotyczące liczby kadencji	Liczba organizacji	Udział (%)
Brak zastrzeżeń	82	88,17
Statut ogranicza liczbę kadencji	6	6,45
Statut potwierdza dowolną liczbę kadencji	5	5,38
Suma	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Ograniczenia liczby kadencji spotyka się głównie w badanych statutach stowarzyszeń (6 organizacji; w fundacjach był tylko jeden taki statut). Dominuje jednak brak zastrzeżeń dotyczących liczby kolejnych kadencji, stwierdzony – co rzadkie – literalnie przez zapisy statutu bądź pośrednio przez fakt, że statut w ogóle się do tej kwestii nie odnosi. We wzorcu statut nie ogranicza kadencyjności i jest to dominujące rozwiązanie w badanych stowarzyszeniach. Łącznie liczby kadencji nie ogranicza 93,55% badanych statutow.

Porównanie do wzorca

Podobnie jak w przypadku fundacji zbadano zgodność statutow stowarzyszeń z przyjętym statutem wzorcowym i zastosowano identycznie skonstruowane miary zgodności.

Tabela 4.34. Porównanie statutow stowarzyszeń do statutu wzorcowego ze strony internetowej ngo.pl

Lp.	Cecha	Wzorzec	Zgodność (1/0)	Procent wskazań w badanych statutach na rozwiązanie wzorcowe (%)
2	Długość kadencji	5 lat	0	7,53
3	Liczebność zarządu (min)	2	0	1,08
4	Liczebność zarządu (max)	3	0	7,53
5	Ruchomość składu zarządu (max – min)	1	0	1,08
6	Wybór pierwszego prezesa	Zarząd ze swego grona	0	31,18
7	Wybór kolejnych prezesów	Zarząd ze swego grona	0	31,18
		Suma	0/6	79,58/600

Przyjęto, że zgodność danej cechy występuje, gdy cecha z wzorca jest najczęściej wybierana przez organizacje – zgodność = 1; niezgodność = 0.

Źródło: opracowanie własne.

W badanych statutach cechy zgodne z wzorcowym statutem w ogóle nie dominują w żadnej z 6 porównywanych kategorii, tak mierzony poziom zgodności wynosi zatem 0%. Gdyby jednak wziąć pod uwagę częstość występowania danej cechy zgodnie z wzorcowym statutem, to poziom tej zgodności wynosiłby 13,26% ($79,58 : 600 = 0,1326$). Można przyjąć, że badane statuty są (umownie) zgodne z wzorcem w około 13,26%. W sensie bezwzględny jednak znaczenie tak skonstruowanych indeksów jest wątpliwe interpretacyjnie. Można je natomiast porównać z indeksami osiągniętymi przez fundacje. Fundacje częściej (5 dominujących cech na 6 możliwych, czyli 83,33%) osiągały zgodność porównywanych cech ze statutem wzorcowym. Ponadto indeks częstości wskazań na rozwiązanie wzorcowe (37,50%) był w fundacjach większy (niemal trzykrotnie). Oznacza to, że założyciele fundacji być może odnosili się do statutu wzorcowego przy konstruowaniu statutów własnych organizacji, natomiast przy zakładaniu stowarzyszeń nie czyniono tego w ogóle lub niemal w ogóle. Sprawą otwartą jest to, czy faktycznie nie wzorowano się na innych gotowych statutach, na przykład organizacji o podobnym profilu działalności jak te zakładane, lub czy badanie w tym zakresie nie pokazuje przeciwnej zależności: to wzorcowy statut fundacji akurat „trafił” w pewien zakres podobieństwa do ogółu statutów istniejących organizacji. Zaletą tak skonstruowanego indeksu jest możliwość stwierdzenia samego podobieństwa, ale nie jego kierunku (zależności przyczynowej).

4.2.2.4. Porównania grup organizacji wydzielonych ze względu na wybrane cechy

Poniżej dokonano porównania różnych grup organizacji wydzielonych ze względu na wymienione w podtytułach cechy.

Porównanie ze względu na typ organizacji (fundacje i stowarzyszenia)

W badanej próbie jest 35,86% fundacji oraz 64,14% stowarzyszeń. Udział stowarzyszeń jest istotnie większy niż fundacji (test istotności różnic dla dwóch wskaźników struktury na poziomie $p = 0,0005$).

1. Założyciele organizacji

Wśród podmiotów, których statuty badano, w grupie stowarzyszeń przeważają stowarzyszenia osób fizycznych (91,40%), podczas gdy wśród fundacji jest tylko 63,46% zakładanych przez osoby fizyczne. Osoby prawne, zakładając organizację społeczną, częściej odwoływały się do formy prawnej fundacji, bo aż w 25% przypadków, natomiast jeśli chodzi o stowarzyszenia było to tylko 8,60%.

Tabela 4.35. Osoby fizyczne i prawne jako założyciele organizacji z podziałem na typ organizacji

Założyciele fundacji	Liczba fundacji	Frakcja wszystkich fundacji	Liczba stowarzyszeń	Frakcja wszystkich stowarzyszeń (%)
Brak informacji w statucie	6	11,54%	0	0,00
Tylko osoby fizyczne wśród fundatorów/ Stowarzyszenia osób fizycznych	33	63,46%	85	91,40
Wśród fundatorów są osoby prawne/ Stowarzyszenia organizacji	13	25,00%	8	8,60
Suma	52	100,00%	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.**Tabela 4.36.** Zależność typu organizacji od rodzaju założycieli (osoby fizyczne/osoby prawne)

Zmienna TYP ORG	Założyciele – os. prawne	Założyciele – os. fizyczne	Założyciele – os. fizyczne, os. prawne	Razem
Fundacja	12	33	1	46
Stowarzyszenie	6	85	2	93
Ogółem	18	118	3	139
Chi-kwadr. = 10,56434, $df = 2$, $p = ,00508$, V Craméra = 0,2756854				

Źródło: opracowanie własne.

Typ organizacji jest istotnie zależny od rodzaju założycieli. Siła tej zależności mierzona V Craméra wynosi 0,2756854.

2. Siedziba, zasięg działalności

Zarówno w przypadku fundacji, jak i stowarzyszeń ponad 90% organizacji w każdej z grup ma siedzibę w mieście.

W obu typach organizacji dominuje międzynarodowy i krajowy zasięg działania. Jednak w przypadku fundacji stosunek tych o zasięgu międzynarodowym do tych o zasięgu krajowym wynosił około 8 : 1, natomiast w przypadku stowarzyszeń ta proporcja to prawie 1 : 1.

Tabela 4.37. Wpływ typu organizacji na zasięg jej działalności

Zmienna TYP ORG	Zasięg – region	Zasięg – kraj	Zasięg – świat	Zasięg – lokalnie	Razem
Fundacja	2	6	44	0	52
Stowarzyszenie	3	42	45	3	93
Ogółem	5	48	89	3	145
Chi-kwadr. = 20,23605, $df = 3$, $p = 0,00015$, V Craméra = 0,3735760					

Źródło: opracowanie własne.

Typ organizacji wpływa na zasięg jej działalności. Siła wpływu mierzona współczynnikiem V Craméra wynosi 0,3735760, co oznacza istotny wpływ. Udział fundacji o zasięgu międzynarodowym (84,62%) jest prawie dwukrotnie większy niż stowarzyszeń o zasięgu międzynarodowym (48,39%).

3. Obszar działalności

Badane grupy fundacji i stowarzyszeń wskazują na porównywalny odsetek poszczególnych organizacji ze względu na obszar działania. W obu typach organizacji dominują działające w obszarze „pomoc społeczna, wykluczenie oraz zdrowie”. Jednak o ile w przypadku fundacji kolejne popularne obszary to „edukacja” oraz „kultura”, o tyle w przypadku stowarzyszeń obszary te to „rozwój” i „ochrona środowiska”.

4. Prowadzenie działalności gospodarczej

Stowarzyszenia częściej niż fundacje wybierały prowadzenie własnej działalności gospodarczej lub odpłatnej działalności pożytku publicznego. Natomiast wśród fundacji większa frakcja organizacji zdecydowała się nie wspierać finansowo swojego funkcjonowania w oparciu o własną działalność odpłatną pożytku publicznego lub działalność gospodarczą (21,15% wśród fundacji w stosunku do 6,45% wśród stowarzyszeń). Być może część fundacji zakładanych przez osoby prawne ma zapewnione przez nie finansowanie.

Tabela 4.38. Rodzaj prowadzonej działalności przez badane organizacje z podziałem na typ organizacji

Prowadzenie działalności gospodarczej lub odpłatnej działalności pożytku publicznego	Liczba fundacji	Frakcja wszystkich fundacji (%)	Liczba stowarzyszeń (%)	Frakcja wszystkich stowarzyszeń	
Nie	11	21,15	6	6,45	Istotna różnica
Odpłatna	10	19,23	22	23,66	Zbliżony odsetek
Tak	31	59,62	65	69,89	Zbliżony odsetek
Suma	52	100,00	93	100,00	

Nie – tylko nieodpłatna działalność pożytku publicznego. Odpłatna – także odpłatna działalność pożytku publicznego. Tak – prowadzenie działalności gospodarczej.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.39. Wpływ typu organizacji na rodzaj prowadzonej działalności

Zmienna TYP ORG	Działalność gospodarcza – tak	Działalność gospodarcza – nie	Działalność odpłatna	Razem
Fundacja	31	11	10	52
Stowarzyszenie	65	6	22	93
Ogółem	96	17	32	145
Chi-kwadr. = 6,976978, $df = 2$, $p = 0,03055$, V Craméra = 0,2193561				

Źródło: opracowanie własne.

Typ organizacji wpływa na rodzaj prowadzonej działalności. Siła tego wpływu mierzona V Craméra wynosi 0,2193561 i jest istotna statystycznie.

5. Liczebność zarządu

Tabela 4.40. Rozkład organizacji według minimalnej liczebności zarządu z podziałem na typ organizacji

Liczebność zarządu (min)	Liczba fundacji	Frakcja wszystkich fundacji (%)	Liczba stowarzyszeń	Frakcja wszystkich stowarzyszeń (%)
1	11	21,15	2	2,15
2	8	15,38	1	1,08
3	28	53,85	30	32,26
4	2	3,85	9	9,68
5	2	3,85	24	25,81
6	–	–	2	2,15
7	–	–	18	19,35
8	–	–	2	2,15
9	1	1,92	3	3,23
15	–	–	2	2,15
Suma	52	100,00	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wśród fundacji najpopularniejsza minimalna liczba członków zarządu to w kolejności 3, 1 i 2 osoby. W stowarzyszeniach kolejność ta to minimalnie: 3, 5, 7 i 4 osoby. Można z tego wysnuć wniosek, iż fundacje decydują się konstruować częściej mniejsze liczebnie zarządy niż stowarzyszenia. Brzmi to logicznie, zwłaszcza w kontekście stowarzyszeń z szeroką bazą członkowską, których wielkość organów wewnętrznych musi brać pod uwagę konieczność reprezentacji, na przykład wszystkich oddziałów terenowych.

Tabela 4.41. Rozkład organizacji według maksymalnej liczebności zarządu z podziałem na typ organizacji

Liczebność zarządu (max)	Liczba fundacji	Frakcja wszystkich fundacji (%)	Liczba stowarzyszeń	Frakcja wszystkich stowarzyszeń (%)
1	–	–	1	1,08
3	17	32,69	7	7,53
4	1	1,92	7	7,53
5	19	36,54	21	22,58
6	1	1,92	4	4,30
7	4	7,69	32	34,41
8	1	1,92	2	2,15
9	1	1,92	3	3,23
10	–	–	2	2,15
11	1	1,92	2	2,15
12	1	1,92	2	2,15
13	–	–	2	2,15
15	1	1,92	3	3,23
19	–	–	2	2,15
21	–	–	1	1,08
Nieograniczony	5	9,62	2	2,15
Suma	52	100,00	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

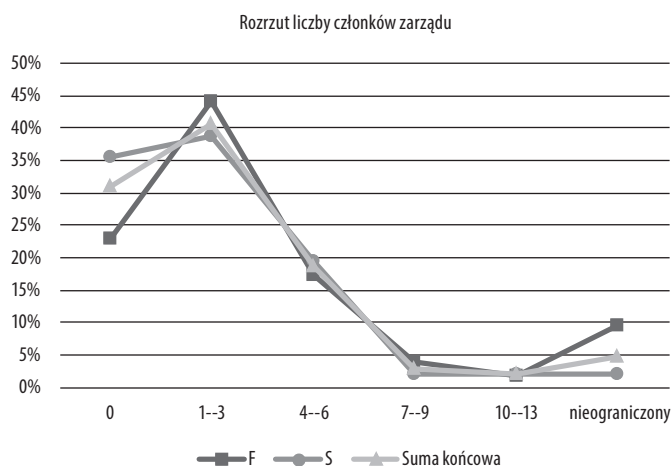
Wśród fundacji najpopularniejsze ograniczenie górne w liczbie członków zarządu to w kolejności: 5 i 3 osoby. W przypadku stowarzyszeń kolejność ta wygląda następująco: 7 i 5 osób. Co ciekawe, to w fundacjach stosunkowo częściej statuty nie ograniczały liczebności składu zarządu (mniej więcej w co 10 fundacji w stosunku do mniej więcej w co 50 stowarzyszeniu).

Najpopularniejszy rozrzut to 2 członków zarządu (w/3 obu typów organizacji), a drugi w kolejności to 4 osoby – jest tak zarówno wśród stowarzyszeń, jak i wśród fundacji. Statuty stowarzyszeń decydowały nieco częściej o stałym składzie zarządu.

Tabela 4.42. Ruchomość zarządu w zestawieniu dla fundacji i stowarzyszeń

Rozrzut	Fundacje	Stowarzyszenia
Stały skład zarządu	23,08	35,48
1–3	44,23	38,71
4–6	17,31	19,35
7–9	3,85	2,15
10–13	1,92	2,15
Nieograniczony	9,62	2,15

Źródło: opracowanie własne.


Rysunek 4.2. Rozrzut liczby członków zarządu

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.43. Porównanie rozkładu rozrzutu członków zarządu stowarzyszeń i fundacji

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) względem zmiennej TYP ORG									
	Sum.rang F	Sum.rang S	U	Z	p	Z popraw.	p	N ważn. F	N ważn. S	2*1str. dokł. p
Rozrzut	4201,500	6383,500	2012,500	1,669652	0,094989	1,730100	0,083613	52	93	0,094661

Źródło: opracowanie własne.

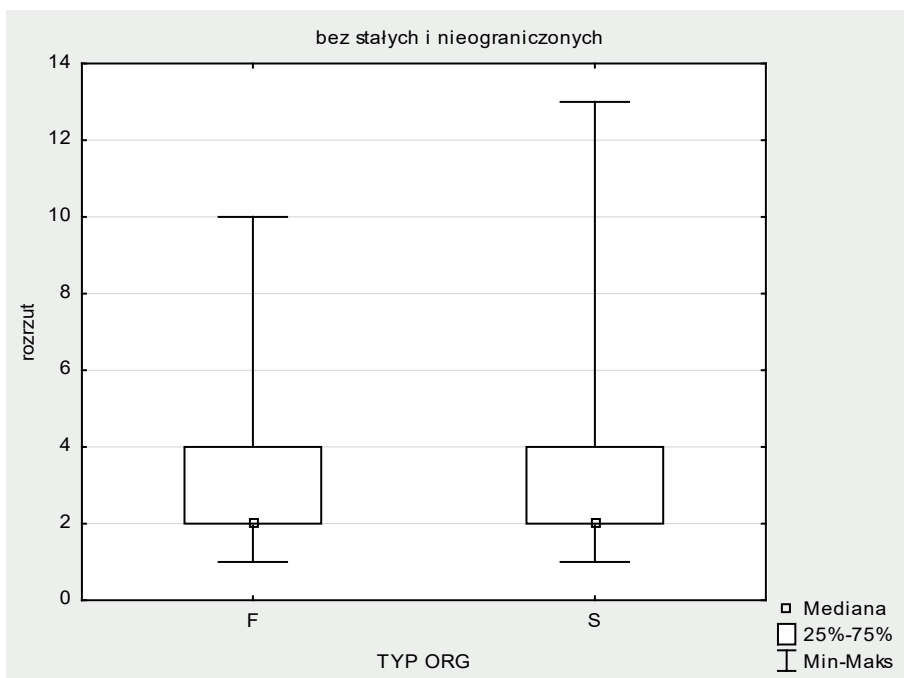
Test U Manna-Whitneya pokazuje, że nie ma istotnych różnic w rozrzucie liczby członków zarządu dla stowarzyszeń i fundacji.

Po wykluczeniu zarządów o stałym składzie i nieograniczonych też nie ma różnic (tabela 4.44).

Tabela 4.44. Porównanie rozkładu rozrzutu członków zarządu stowarzyszeń i fundacji bez zarządów stałych i nieograniczonych

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) względem zmiennej TYP ORG									
	Sum.rang F	Sum.rang S	U	Z	P	Z popraw.	p	N ważn. F	N ważn. S	2*1str. dokł. p
Rozrzut	1635,500	2735,500	1005,500	-0,071371	0,943103	-0,077274	0,938405	35	58	0,940264

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4.3. Porównanie rozkładu rozrzutu członków zarządu stowarzyszeń i fundacji bez zarządów stałych i nieograniczonych

Źródło: opracowanie własne.

6. Kadencyjność zarządu

O ile w przypadku fundacji przeważały organizacje, których statuty nie określały długości kadencji władz, o tyle w przypadku stowarzyszeń ewidentnie dominuje kadencyjność (niemal 100% organizacji). Demokratyczny charakter stowarzyszeń sugeruje wręcz wprowadzenie kadencyjności władz jako kolejnego mechanizmu sprawowania demokratycznej kontroli na organizacją i jej organami.

Tabela 4.45. Wpływ typu organizacji na kadencyjność zarządu

Zmienna TYP ORG	Kadencyjność zarządu – tak	Kadencyjność zarządu – nie	Razem
Fundacja	23	29	52
Stowarzyszenie	90	3	93
Ogółem	113	32	145
Chi-kwadr. = 53,53806, $df = 1$, $p = ,00000$, Wsp. kontyngencji = 0,5192894			

Źródło: opracowanie własne.

Typ organizacji ma istotny wpływ na kadencyjność zarządu. Siła tego wpływu jest duża – mierzona współczynnikiem kontyngencji wynosi 0,5192894.

7. Długość kadencji

Tabela 4.46. Długość kadencji władz organizacji z podziałem na typ organizacji

Długość kadencji władz organizacji	Liczba fundacji	Frakcja wszystkich fundacji (%)	Liczba stowarzyszeń	Frakcja wszystkich stowarzyszeń (%)
Rok	0	0,00	1	1,08
2 lata	3	5,77	15	16,13
3 lata	10	19,23	28	30,11
4 lata	4	7,69	39	41,94
5 lat	6	11,54	7	7,53
Brak określenia długości kadencji	29	55,77	3	3,23
Suma	52	100,00	93	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wśród fundacji, które określają długość kadencji swoich władz, przeważają zarządy z kadencją 3-letnią. Wśród stowarzyszeń najpopularniejsze są kadencje 4-letnie, a w dalszej kolejności 3-letnie.

Istotne statystycznie różnice w częstości wskazań występują dla stowarzyszeń i fundacji w przypadku 2-letniej i 4-letniej kadencyjności (częściej w przypadku stowarzyszeń) oraz braku kadencyjności (częściej w przypadku fundacji).

Tabela 4.47. Typ organizacji a długość kadencji

Zmienna TYP ORG	Długość kadencji – rok	Długość kadencji – 2 lata	Długość kadencji – 3 lata	Długość kadencji – 4 lata	Długość kadencji – 5 lat	Długość kadencji – brak	Razem
Fundacja	0	3	10	4	6	28	51
Stowarzy- szenie	1	15	28	39	7	3	93
Ogółem	1	18	38	43	13	31	144
Chi-kwadr. Pearsona = 59,02404, $df = 5$, $p = ,00000$, V Craméra = 0,6402259							

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.47 pokazuje istotną korelację typu organizacji i długości kadencji określonej w statucie. Siła tego wpływu mierzona współczynnikiem V Craméra wynosi 0,6402259.

Tabela 4. 48. Porównanie rozkładu długości kadencji (bez braków) w fundacjach i stowarzyszeniach

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) względem zmiennej TYP ORG									
	Sum.rang F	Sum.rang S	U	Z	P	Z popraw.	P	N ważn. F	N ważn. S	2*Istr. dokł. p
Długość kadencji	4986,500	5453,500	1082,500	5,382258	0,000000	5,544372	0,000000	51	93	0,000000

Źródło: opracowanie własne.

Test U Manna-Whitneya pokazuje, że są istotne różnice w rozkładach długości kadencji dla fundacji i stowarzyszeń.

8. Kto wybiera pierwszego i kolejnych prezesów?

Stowarzyszenia częściej pozwalają wybierać pierwszego prezesa organizacji spośród członków pierwszego nowo wybranego zarządu (31,18% stowarzyszeń w stosunku do 19,23% fundacji). Wśród stowarzyszeń dotyczy to także wyboru kolejnych prezesów organizacji – odsetek ten się nie zmienia, podczas gdy wśród fundacji nieco rośnie (do poziomu 26,92%). W fundacjach w ogóle zarządzanie oddziela się od założycieli (fundatorów) na rzecz wewnętrznych organów fundacji, które oczywiście też mogą być nadal zdominowane przez fundatorów, ale przynajmniej formalnie statut fundacji decyduje, że będzie to rada fundacji lub zarząd fundacji, a nie sami fundatorzy.

4.2.2.5. Porównanie organizacji ze względu na zasięg działalności

Obserwowane wyniki ze względu na zasięg działalności pokazują, że można wyodrębnić trzy niemal równoliczne grupy organizacji o następującej charakterystyce:

- 1) fundacje o zasięgu międzynarodowym (cecha: świat) – 44 organizacje,
- 2) stowarzyszenia o zasięgu międzynarodowym (cecha: świat) – 45 organizacji,
- 3) stowarzyszenia o zasięgu lokalnym, regionalnym lub krajowym (cechy: lokalnie, region, kraj) – 48 organizacji.

Porównanie łączne tych trzech grup nie wydaje się zasadne, gdyż różnice między badanymi fundacjami i stowarzyszeniami (pokazane powyżej) przeniosą się (przynajmniej częściowo) na wyniki takiego porównania. Natomiast porównanie tylko w ramach stowarzyszeń (dwie ostatnie opcje) wydaje się zasadne i zostało zaprezentowane poniżej.

Udział stowarzyszeń o zasięgu krajowym (45,16%) oraz stowarzyszeń o zasięgu międzynarodowym (48,39%) jest niemal identyczny. Stowarzyszeń o zasięgu krajowym, których statuty analizowano, było 42, natomiast o zasięgu międzynarodowym 45.

Siedzibę na obszarach wiejskich (marginalnie występująca cecha w badaniu) częściej – co ciekawe – miały stowarzyszenia o zasięgu międzynarodowym (6 organizacji) niż o zasięgu krajowym (tylko 1 organizacja).

1. Liczebność zarządu

Najpopularniejsza liczebność minimalna składu zarządu w stowarzyszeniach o zasięgu krajowym to 5 członków (kolejne to 3 i 7), a w stowarzyszeniach o zasięgu międzynarodowym to 3 członków (kolejne to 5 oraz 4 i 6).

Najpopularniejsza w obu rodzajach stowarzyszeń maksymalna liczba członków zarządu to 7 osób (kolejne to 5 osób).

Tabela 4.49. Ruchomość składu zarządu w organizacjach z podziałem na stowarzyszenia o zasięgu krajowym – S(kraj) i stowarzyszenia o zasięgu międzynarodowym – S(świat)

Rozrzut	S(kraj)	Frakcja S(kraj) (%)	S(świat)	Frakcja S(świat) (%)
Stały skład zarządu	18	42,86	11	24,44
1	1	2,38	0	0,00
2	11	26,19	21	46,67
3	2	4,76	1	2,22
4	4	9,52	8	17,78
5	4	9,52	0	0,00
6	0	0,00	1	2,22
8	1	2,38	1	2,22
13	0	0,00	1	2,22
Brak	1	2,38	1	2,22
Suma	42	100,00	45	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W stowarzyszeniach o zasięgu krajowym dwukrotnie częściej występują zarządy o stałym składzie. Najczęstsza ograniczona ruchomość zarządu to 2 osoby w obu rodzajach stowarzyszeń (częściej w stowarzyszeniach o zasięgu międzynarodowym).

2. Długość kadencji

W obu rodzajach stowarzyszeń dominuje kadencyjność zarządów.

Tabela 4.50. Długość kadencji władz organizacji z podziałem na stowarzyszenia o zasięgu krajowym – S(kraj) i stowarzyszenia o zasięgu międzynarodowym – S(świat)

Długość kadencji	S(kraj)	Frakcja S(kraj) (%)	S(świat)	Frakcja S(świat) (%)
Rok	0	0,00	1	2,22
2 lata	8	19,05	7	15,56
3 lata	9	21,43	19	42,22
4 lata	20	47,62	14	31,11
5 lat	3	7,14	3	6,67
Brak	2	4,76	1	2,22
Suma	42	100,00	45	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Długość kadencji władz wybierana najczęściej przez stowarzyszenia o zasięgu krajowym to 4 lata (kolejne to 3 i 2 lata), natomiast stowarzyszenia o zasięgu międzynarodowym częściej ustalały w statutach długość kadencji na 3 lata (dalej w kolejności na 4 i 2).

Stowarzyszenia o zasięgu krajowym pozwalały zarządowi na wybór prezesa ze swojego grona w przypadku 40,48% organizacji (17 organizacji), czyli dwukrotnie częściej niż stowarzyszenia o zasięgu międzynarodowym. Stowarzyszenia o zasięgu międzynarodowym robiły to jedynie w przypadku 20% organizacji (9 organizacji).

4.2.2.6. Porównanie organizacji posiadających kadencyjne władze i bez kadencyjności władz

Obserwowane wyniki ze względu na kadencyjność władz pokazują, że można wyodrębnić 3 dające się porównać grupy organizacji o następującej charakterystyce:

- 1) fundacje niemające kadencyjności organów,
- 2) fundacje mające kadencyjność organów,
- 3) stowarzyszenia mające kadencyjność organów.

Ponieważ różnice między badanymi fundacjami i stowarzyszeniami mogą przebiegać (przynajmniej częściowo) na wyniki takiego porównania, porównanie łączne tych trzech grup nie wydaje się zasadne, natomiast dokonano porównania tylko w ramach fundacji. Porównano fundacje niemające kadencyjności organów (29 organizacji – 55,77% wszystkich fundacji) i mające kadencyjność organów (23 organizacji – 44,23% wszystkich fundacji).

1. Założyciele

Relatywnie częściej osoby prawne ustanawiające fundacje wpisywały do statutu kadencyjność władz fundacji.

W przypadku fundacji z brakiem kadencyjności zakładające je osoby prawne to w 2 przypadkach inne organizacje pozarządowe i po 1 przypadku sektor biznesu i organizacja religijna. W przypadku fundacji z kadencyjnością władz zakładające je osoby prawne to w 3 przypadkach organizacje biznesowe, w 2 religijne i po 1 z sektora publicznego i pozarządowego oraz 1 mieszana (biznes i sektor publiczny).

Można przypuszczać, że być może osoby fizyczne bardziej chciały zachować wpływ na władzę, a osoby prawne wolą tworzyć mechanizmy instytucjonalne.

2. Działalność gospodarcza

Tabela 4.51. Działalność gospodarcza organizacji z podziałem na fundacje z kadencyjnością i bez kadencyjności zarządu

Rodzaj działalności	F(brak)	F(kadencja)
Nie	5	6
Odpłatna	8	2
Tak	16	15
Suma	29	23

Źródło: opracowanie własne.

Fundacje z brakiem kadencyjności władz relatywnie częściej niż fundacje z kadencyjnością władz prowadziły działalność odpłatną pożytku publicznego.

3. Liczebność zarządu

W przypadku obu rodzajów organizacji najpopularniejszą liczebnością minimalną zarządu są 3 osoby.

Najpopularniejsze maksymalne liczebności zarządu to w przypadku fundacji z brakiem kadencyjności władz 3 osoby i w dalszej kolejności 5 osób. Najpopularniejsze maksymalne liczebności zarządu w przypadku fundacji z kadencyjnością władz to 5 osób i w dalszej kolejności 3 osoby.

Tabela 4.52. Ruchomość składu zarządu organizacji z podziałem na fundacje z kadencyjnością i bez kadencyjności zarządu

Rozrzut	F(brak)	F(kadencja)
Stały skład zarządu	9	3
1	1	1
2	8	8
3	2	3
4	3	4
5	1	1
8	2	0
10	0	1
Brak	3	2
Suma	29	23

Źródło: opracowanie własne.

Fundacje bez kadencyjności władz najczęściej wybierały zarządy o stałym składzie. Drugim co do popularności rozwiązaniem była ruchomość zarządu na poziomie 2 członków. Rozrzut 2-osobowy w składzie zarządu był z kolei

najpopularniejszym rozwiązaniem wśród fundacji z kadencyjnością władz. W drugiej kolejności przewidywano ruchomość 4-osobową.

4. Długość kadencji

Tabela 4.53. Długość kadencji w fundacjach z kadencyjnością zarządu

Długość kadencji	F(kadencja)
2	3
3	10
4	4
5	6
Suma	23

Źródło: opracowanie własne.

Najczęstszym rozwiązaniem, gdy fundacje wybierały kadencyjność, była 3-letnia długość kadencji.

5. Wybór prezesa

Tabela 4.54. Wybór pierwszego prezesa w organizacjach z podziałem na fundacje z kadencyjnością i bez kadencyjności zarządu

Pierwszy prezes	F(brak)	F(kadencja)
Brak funkcji prezesa	1	0
Fundatorzy	13	9
Rada	8	11
Zarząd ze swego grona	7	3
Suma	29	23

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.55. Wybór kolejnych prezesów w organizacjach z podziałem na fundacje z kadencyjnością i bez kadencyjności zarządu

Kolejni prezesi	F(brak)	F(kadencja)
Brak funkcji prezesa	1	0
Fundatorzy	8	3
Rada	11	15
Zarząd ze swego grona	9	5
Suma	29	23

Źródło: opracowanie własne.

Najpopularniejszym rozwiązaniem w fundacjach bez kadencyjności władz jest pozostawienie prawa wyboru pierwszego prezesa w rękach fundatorów. W przypadku fundacji z kadencyjnością najpopularniejsze jest przekazanie tego prawa w ręce rady fundacji. Jednak w przypadku obu grup organizacji dominuje realizowanie tego prawa poza osobami fundatorów: łącznie rada lub zarząd ze swojego grona wybierają pierwszego prezesa w ponad połowie organizacji.

W przypadku obu grup fundacji następuje wzmocnienie wewnętrznych organów fundacji w prawo wyboru kolejnych prezesów organizacji kosztem fundatorów. Odpowiednio 5 i 6 organizacji przeniosło to prawo na radę (odpowiednio w 3 i 4 przypadkach) oraz na zarząd (odpowiednio w 2 i 2 przypadkach).

4.2.2.7. Porównanie w grupie fundacji ze względu na prawo fundatorów do wyboru prezesa

W grupie fundacji można wydzielić takie, w których fundatorzy zastrzegli sobie prawo wyboru pierwszego prezesa (42,31% – 22 organizacje) oraz pozostałe fundacje (57,69% – 30 organizacji). W organizacjach, które zastrzegły sobie prawo wyboru pierwszego prezesa przez samych fundatorów, w uregulowaniach dotyczących wyboru kolejnych prezesów występuje zmiana i w połowie organizacji fundatorzy formalnie oddają to prawo w ręce organów wewnętrznych fundacji, w tym radzie fundacji (7 organizacji) i zarządowi, który wybiera prezesa ze swojego grona (4 organizacje). W pozostałych organizacjach, które od razu przekazały wybór prezesa (w tym pierwszego prezesa) w ręce organów wewnętrznych fundacji (z wyjątkiem 1 organizacji, w której nie przewidziano funkcji prezesa), prawo tego wyboru przysługuje radzie (19 organizacji) i zarządowi (10 organizacji). Można zatem powiedzieć, że pozostałe organizacje relatywnie częściej niż te „zdominowane” przez fundatorów oddają możliwość wyboru kolejnych prezesów w ręce samego zarządu.

Przy analizie innych cech w podziale na wyżej wymienione organizacje nie znaleziono znaczących różnic między nimi. Poglądowo można jedynie przedstawić następujące wyniki porównania częstości występowania niektórych cech tych organizacji.

Najpopularniejsza liczebność minimalna składu zarządu w obu rodzajach organizacji wynosi 3 – w przypadku organizacji, w której fundatorzy zarezerwowali sobie prawo wyboru pierwszego prezesa jest to 13 z 22 podmiotów, a w przypadku organizacji nierezervujących tego prawa dla fundatorów jest to 15 z 30 podmiotów. Jednak na drugim miejscu w przypadku tych ostatnich fundacji znajduje się jednoosobowa liczebność składu (zauważalnie wyższa częstość wskazań w tej grupie organizacji na tę liczebność składu zarządu) – 8 organizacji w porównaniu do 3 organizacji, w których fundatorzy zarezerwowali sobie prawo wyboru pierwszego

prezesa. Drugą co do popularności liczebnością minimalną w tej ostatniej grupie organizacji były 2 osoby.

W przypadku fundacji, w których fundatorzy nie zastrzegli sobie prawa wyboru pierwszego prezesa, bardziej popularne jest 3-osobowe ograniczenie górne dla składu zarządu, a w fundacjach, w których fundatorzy zastrzegli sobie prawo wyboru pierwszego prezesa najpopularniejsze ograniczenie to zarząd 5-osobowy. Na drugim miejscu popularności wskazania są odwrotne.

W przypadku obu rodzajów organizacji najpopularniejsza ruchomość składu zarządu to 2 osoby. Na drugim miejscu jest zarząd o stałym składzie, na co większy nacisk kładą fundacje, w których fundatorzy nie zastrzegli sobie prawa wyboru pierwszego prezesa.

4.2.3. Wnioski i rekomendacje do dalszych badań

W związku z istniejącą swobodą kształtowania wewnętrznych uregulowań dotyczących struktury organizacji i funkcjonowania zarządu założono możliwość wystąpienia sytuacji, w której można spodziewać się dużej różnorodności zapisów dotyczących uregulowania funkcjonowania zarządu (teza pierwsza). Fakt istnienia poradników dla organizacji pozarządowych z zawartymi w nich gotowymi wzorcami statutów oraz dostępność gotowych statutów już istniejących organizacji może przyczyniać się do powstania sytuacji, w której w statutach organizacji można zaobserwować względną jednorodność zapisów dotyczących uregulowania funkcjonowania zarządu (teza druga – przeciwna do pierwszej).

Jak pokazała ilościowa analiza statutów organizacji, tezę drugą można właściwie odrzucić. Badane statuty nie są na pewno homogeniczne pod kątem zawartości poszukiwanych rozstrzygnięć, mimo iż zdarzały się pojedyncze organizacje, które miały niemal identyczne statuty. Ponadto wykorzystanie skonstruowanego przez autora indeksu do zbadania zgodności statutów badanych organizacji ze statutami wzorcowymi z poradnika ngo.pl pokazuje, że statuty badanych fundacji wykazywały jedynie pewien zakres podobieństwa do statutu wzorcowego. W statutach stowarzyszeń cechy zgodne z wzorcowym statutem w ogóle nie dominują w żadnej z 6 porównywanych kategorii, podczas gdy w fundacjach jest to aż 5 dominujących cech na 6 możliwych (choć sam indeks częstości wskazań na rozwiązanie wzorcowe wynosi tylko – albo aż – 37,50%). Oznacza to, że być może założyciele fundacji częściej odnosili się do statutu wzorcowego przy konstruowaniu statutów własnych organizacji (przy zakładaniu stowarzyszeń nie czyniono tego w ogóle lub niemal w ogóle). Wadą badania w przypadku zaproponowanego indeksu jest brak możliwości weryfikacji, czy wynik nie prezentuje akurat przeciwnej zależności, czyli że to wzorcowy statut fundacji jest akurat dopasowany do pewnej grupy statutów istniejących organizacji.

Po przeprowadzonym badaniu obraz warunków, jakie dla funkcjonowania władz organizacji kreują rozwiązania ustawowe i statutowe, przedstawia się w sposób opisany poniżej. Ustawy dotyczące funkcjonowania badanych podmiotów formułują bardzo ogólne wymagania dotyczące władz organizacji i trybu ich pracy. Przenoszą one obowiązek dokonania wielu ustaleń na same organizacje. Służą do tego statuty, które stają się wewnętrznym prawem dla organizacji. Ich analiza pokazała w części dość przewidywalny obraz, ale dokonano także przynajmniej jednego niespodziewanego odkrycia. Istnieje mianowicie spory odsetek fundacji (55,77% badanych fundacji), które zdecydowały się na brak kadencyjności władz (dla porównania były tylko 3 takie stowarzyszenia na 93 ogółem). Świat analizowanych organizacji rozpada się zatem na 2 grupy podmiotów, w których być może zupełnie inaczej zachodzą procesy sukcesji. Powinna to być jedna z głównych wskazówek, w jakim kierunku prowadzić przyszłe badania procesów sukcesji: należy osobno eksplorować i potem porównywać dwa światy organizacji – z kadencyjnością władz i bez kadencyjności.

W organizacjach z kadencyjnością sukcesja jest zjawiskiem powtarzalnym, zdarza się bowiem raz na kilka lat, w zależności od przyjętej długości kadencji. Nawet jeśli od lat na stanowisko prezesa bywa w nich wybierana ta sama osoba, to „zagrożenie” sukcesją istnieje. Wśród przyszłych potencjalnych kierunków badań może być m.in. zbadanie gotowości takich organizacji, którym ciągle przewodzą charyzmatyczni liderzy założyciele, na procesy sukcesji, która może się zdarzyć. Słowo „zagrożenie” niekoniecznie jest w tej sytuacji adekwatne, gdyż powtarzalność zjawiska – co zilustrowały także studia przypadków – powoduje, że sukcesja staje się czymś naturalnym, do pewnego stopnia oswojonym i przez to mniej groźnym. Osobny zatem kierunek badań to organizacje z charyzmatycznymi liderami o długoletnim stażu na stanowisku prezesa. W ich przypadku trzeba odpowiedzieć m.in. na następujące pytania: „czy i jak ich załoga przygotowuje się do nieuchronnych w końcu procesów sukcesji?”, „czy organizacje te są na nią gotowe?”, „czy też po odejściu charyzmatycznego lidera, który nie zostawił następców, kończą one żywot?”.

W tych organizacjach, które nie mają kadencyjności władz (część fundacji), najprawdopodobniej władzę bezpośrednio lub pośrednio sprawuje fundator (ewentualnie fundatorzy). W fundacjach bez kadencyjności wybór pierwszego prezesa pozostawiony jest częściej właśnie w rękach fundatora/fundatorów niż innych organów fundacji. Gdy sam fundator zawiaduje fundacją jako jej prezes, wówczas zapewne (wymaga to jednak osobnego badania) sytuacja wygląda podobnie jak w przedsiębiorstwach, którymi zarządzają właściciele. Na przypadek sukcesji zapewne trzeba czekać latami i wiąże się to z wieloma procesami i problemami prezentowanymi w literaturze dotyczącej firm. Natomiast w sytuacji, gdy fundator

lub fundatorzy wynajmują bezterminowo menedżera do prowadzenia spraw fundacji, wówczas być może przypomina to sytuację przedsiębiorstw, w których nastąpił rozdział własności od zarządzania, ale wciąż kontrola nad firmą pozostaje w rękach jej założyciela/założycieli. Od ich woli i satysfakcji z działań menedżera zależeć będzie, czy nastąpi zmiana na stanowisku prezesa fundacji, i to od nich będzie zależał wybór nowego prezesa. Potwierdzenie powyższych przypuszczeń wymaga skonstruowania bardziej zaawansowanych badań procesów sukcesji w tych organizacjach.

Struktura organizacyjna, w jakiej przychodzi działać prezesowi stowarzyszenia lub fundacji, składa się z opisanych poniżej elementów. Liczebność członków zarządu to najczęściej 3 do 5 lub 7 osób. Dominujące liczby nieparzyste nie zaskakują w kontekście kolegialnego podejmowania decyzji – nieparzysta liczba członków zarządu zapewnia, że wyniki głosowań zawsze będą rozstrzygające. Kadencja zarządu, a tym samym najczęściej również i prezesa, trwa w organizacjach z kadencyjnością najczęściej 3–4 lata (fundacje częściej – 3 lata, stowarzyszenia – 4 lata). Kolejni prezesi wybierani są częściej (niż pierwsi prezesi) przez wewnętrzne organy analizowanych podmiotów, uniezależniając się tym samym zwykle od założycieli organizacji – nowo wybrany prezes może swój wybór zawdzięczać bardziej mechanizmom demokratycznym niż jedynie słusznej woli władającego organizacją fundatora czy jednego z założycieli stowarzyszenia. W bardzo rzadkich przypadkach (7 organizacji ze 145, częściej w stowarzyszeniach) statut ogranicza liczbę kadencji, jaką może pełnić dana osoba, sprawując na przykład funkcję prezesa. Takie rozwiązanie (nieograniczanie liczby kadencji, przez jaką można sprawować funkcję prezesa) chroni potencjalnie organizację przed sukcesjami wymuszonymi końcem kadencji i pozwala ponownie wybrać dotychczasowego prezesa.

W wielu analizowanych aspektach nie stwierdzono różnic między fundacjami i stowarzyszeniami – co też jest dość ciekawym odkryciem. W gruncie rzeczy może to przekładać się na podobny sposób funkcjonowania tych różnych przecież typów organizacji, w tym w kwestii przebiegu procesu sukcesji. Jeśli by się to potwierdziło, to z jednej strony zapewne właśnie ze względu na podobieństwa w rozstrzygnięciach zawartych w ich statutach, a z drugiej strony – jak można by wywnioskować z niektórych wypowiedzi rozmówców – z faktu, iż między tymi organizacjami następuje przepływ kadr (niektórzy społecznicy bywają aktywni w kilku organizacjach równocześnie, przenosząc swoje doświadczenia między nimi). Wymaga to jednak dopiero potwierdzenia w kolejnych badaniach.

4.3. Planowanie sukcesji w fundacjach ze statusem organizacji pożytku publicznego. Wywiady z osobami zarządzającymi

4.3.1. Opis procedury badania

W związku z analizami jakościowymi wykonanymi na podstawie studiów przypadków sukcesji w organizacjach pozarządowych oraz dzięki analizie uregulowań kwestii funkcjonowania organów i przekazywania władzy w ich statutach wyłonione zostały potencjalne kierunki badań sukcesji w tych podmiotach. Naturalnym następstwem jest próba zgłębienia przedstawionych problemów przez systematyczne badania ilościowe. Pierwszym podjętym przez autora krokiem w tym kierunku jest badanie ilościowe przeprowadzone na wybranej próbie fundacji ze statusem organizacji pożytku publicznego, którego rezultaty zaprezentowano w niniejszym podrozdziale.

Przedmiotem badania jest planowanie i proces sukcesji stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych na przykładzie wspomnianych fundacji. Szczegółowe pytania badawcze dotyczyły tego:

- 1) czy organizacje posiadają zapisaną w statutach kadencyjność władz;
- 2) czy plany zawodowe prezesa/prezeski organizacji przewidują odejście ze stanowiska;
- 3) czy w organizacji miały już miejsce przypadki sukcesji i czy na stanowisko prezesa przyjmowano osoby z zewnątrz organizacji;
- 4) czy w organizacji istnieje proces przygotowania na sukcesję (planowanie, przygotowanie kandydata itp.);
- 5) czy wraz z objęciem stanowiska formułuje się oczekiwania wobec prezesa/prezeski o charakterze strategicznym dla organizacji.

Do realizacji wybrano badanie typu CATI (ang. *computer-assisted telephone interviewing*), czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny, który doskonale nadaje się do zbierania danych ilościowych⁵. W tym celu przygotowano scenariusz wywiadu. Kwestionariusz zawierał 20 pytań, z czego 8 należało do metryczki – większość pytań miało charakter zamknięty. Wywiady prowadzone były z prezesem lub prezeską organizacji. Badanie trwało od grudnia 2017 do stycznia 2018 roku. Dane uzyskane w toku wywiadów były anonimizowane, tak aby uzyskanych wyników nie można było skojarzyć później z odpowiednimi osobami. Badanie sfinansowano ze środków dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego na rozwój naukowy pracowników w latach 2017–2018.

Badanie skupiło się na organizacjach pożytku publicznego, aby uzyskać zgodność z omówionym poprzednio badaniem ilościowym statutów organizacji.

5 O zaletach badań wspomaganych komputerami piszą m.in.: Churchill 2002, s. 327 i nast. oraz Kaczmarczyk 2011, s. 244–245.

Ograniczono jednak pulę respondentów do fundacji ze statusem OPP, gdyż jednym z bardziej intrygujących wyników poprzedniego badania okazał się podział tych organizacji na takie, w których określono bądź nie określono kadencyjności władz. Z tego powodu autor rozpoczął swoją ilościową eksplorację fenomenu sukcesji w organizacjach pozarządowych właśnie od fundacji.

Według danych GUS na koniec 2015 roku fundacje stanowią 24% spośród 8800 organizacji pożytku publicznego, czyli 2112 organizacji (GUS 2017). Operat losowania to fundacje ze statusem OPP zamieszczone w wykazie organizacji pożytku publicznego uprawnionych do otrzymania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych w roku 2017 (Wykaz organizacji pożytku publicznego uprawnionych do 1% w 2017 r.xlsx, <http://www.pozytek.gov.pl/Wykaz,Organizacji,Pozytku,Publicznego,3666.html>), które w wyżej wymienionym wykazie są jednoznacznie identyfikowane po nazwie jako fundacja (słowo „fundacja” w nazwie) – są to 1952 organizacje.

Zdecydowano się na badanie niewyczerpujące, czyli oparte na próbie badawczej. Poddano mu 75 wybranych organizacji – na rozmiary próby wpłynęła głównie wielkość dostępnego budżetu. Liczebność próby ustalono zatem arbitralnie według terminologii stosowanej na przykład przez S. Kaczmarczyka (2011, s. 93), kierując się też sugestią tego autora, dotyczącą metody historycznej: przy założeniu, że analizowane są dwie grupy w populacji (fundacje z kadencyjnością i bez kadencyjności), badane są instytucje i mają one charakter specjalny, typowe wielkości prób to 50–200 podmiotów (Kaczmarczyk 2011, s. 91–92). Zdecydowano się na tzw. systematyczny dobór składu próby. Wyboru respondentów (doboru składu próby) do badania dokonywano według następującej procedury:

- 1) z wykazu organizacji pożytku publicznego opisanego wyżej wybrano jedynie fundacje (operat losowania zawiera 1952 organizacje);
- 2) następnie spośród nich wybrano do badania 75 organizacji w następujący sposób: wybierano co 25. organizację, czyli 1., 26., 51., 76., ... itd. (dobór systematyczny);
- 3) ponieważ wykaz nie zawiera kontaktów do organizacji, numery telefonów pozyskiwano z publicznie dostępnych w internecie baz danych organizacji pozarządowych lub ze stron internetowych samych organizacji; w przypadku niemożności pozyskania telefonicznego numeru kontaktowego brano do badania kolejną organizację w wykazie i podejmowano z nią kontakt (np. brak danych kontaktowych do organizacji 106. na liście oznaczał podjęcie kontaktu z organizacją 107. na liście – nie zmieniało to kolejności pozyskiwania pozostałych organizacji według schematu z punktu 2); podobnie postępowano, gdy nie można było nawiązać kontaktu z respondentem (gdy nikt nie odbierał telefonu lub gdy respondent nie godził się na przeprowadzenie ankiety itp.).

4.3.2. Rezultaty badania

W badaniu wzięło udział 75 organizacji. Około 35% z nich powstało przed rokiem 2000, około 45% w okresie od 2000 do 2009 roku, a po roku 2010 kolejne 20%. Struktura próby badawczej pod względem liczby osób zatrudnionych w organizacji w przeliczeniu na pełne etaty została przedstawiona w tabeli 4.56. Respondenci dzielą się niemal równo na fundacje, które mają płatny personel, i na fundacje, które nie zatrudniają pracowników. Organizacje objęte badaniem, które zatrudniają pracowników, to najczęściej organizacje w których pracuje od 1 do 5 osób.

Tabela 4.56. Struktura próby badawczej pod względem liczby osób zatrudnionych w organizacji w przeliczeniu na pełne etaty

Liczba zatrudnionych w organizacji w przeliczeniu na pełne etaty	Procent	Liczebność
Brak	49,33	37
1-5	32,00	24
6-15	10,67	8
Powyżej 15 osób	8,00	6
Ogółem	100,00	75

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.57 przedstawiono strukturę próby badawczej pod względem płci oraz poziomu wykształcenia osób reprezentujących objęte badaniem organizacje. Kobiety stanowiły niemal 2/3 respondentów, a pod względem poziomu wykształcenia dominowały osoby posiadające wykształcenie wyższe magisterskie. Wykształcenie poniżej poziomu wyższego posiadało jedynie 10 osób, czyli nieco ponad 12% respondentów.

Tabela 4.57. Struktura próby badawczej pod względem płci oraz poziomu wykształcenia osób reprezentujących objęte badaniem organizacje

		Procent	Liczebność
Płeć	Kobieta	64,00	48
	Mężczyzna	36,00	27
	Ogółem	100,00	75
Wykształcenie	Podstawowe	0,00	0
	Średnie gimnazjalne	2,67	2
	Średnie ponadgimnazjalne	10,67	8
	Wyższe licencjackie	8,00	6
	Wyższe magisterskie	70,67	53
	Doktorat	8,00	6
	Ogółem	100,00	75

Źródło: opracowanie własne.

Wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych w organizacji rośnie udział osób z wyższym wykształceniem wśród respondentów. Tabela 4.58 ukazuje zestawienie poziomu wykształcenia osób reprezentujących organizację w chwili realizacji badania ankietowego z liczbą osób zatrudnionych w organizacji.

Tabela 4.58. Zestawienie poziomu wykształcenia osób reprezentujących organizację z liczbą osób zatrudnionych w organizacji

Liczba zatrudnionych w organizacji w przeliczeniu na pełne etaty	Wykształcenie (%)					
	Podstawowe	Średnie gimnazjalne	Średnie ponadgimnazjalne	Wyższe licencjackie	Wyższe magisterskie	Doktorat
Brak	0,0	2,7	13,5	5,4	70,3	8,1
1–5	0,0	4,2	4,2	16,7	70,8	4,2
6–15	0,0	0,0	25,0	0,0	62,5	12,5
Powyżej 15 osób	0,0	0,0	0,0	0,0	83,3	16,7
Ogółem	0,0	2,7	10,7	8,0	70,7	8,0

Źródło: opracowanie własne.

85% badanych organizacji nie prowadziło działalności gospodarczej, a 66,7% nie prowadziło także odpłatnej działalności pożytku publicznego. Ta informacja nie pokrywa się z wynikami badania statutów fundacji – może to oznaczać, że zapisy statutowe stwierdzają jedynie możliwość, a to, czy organizacja faktycznie podejmuje działalność gospodarczą lub odpłatną działalność pożytku publicznego to już odrębna sprawa.

Wśród fundatorów osoby prawne występują rzadziej (tylko w 36% organizacji). W 44% przypadków respondent był także fundatorem (lub jednym z fundatorów) badanej organizacji.

W tabeli 4.59 przedstawiony został sektor, w którym respondent podjął swoje pierwsze zatrudnienie. W znakomitej większości respondenci nie przyszli do obecnie zarządzanej przez nich organizacji z sektora organizacji pozarządowych – niemal 90% z nich rozpoczynało pierwszą pracę w innych sektorach (bardzo często była to edukacja, czyli praca w szkole lub na uczelni – 28%). Na tym tle interesujące wydaje się zagadnienie związane z przygotowaniem potencjalnych kandydatów do pracy w sektorze pozarządowym i do pełnienia funkcji kierowniczych w takich podmiotach.

Kadencyjność władz ma zapisane w statucie 57,3% badanych organizacji. Średnia długość kadencji wynosi 3–4 lata (średnia 3,28). Natomiast na stanowisku prezesa odpowiadające osoby pozostają średnio już od około 9 lata (średnia 9,32) – co ciekawie wynika jest niemal identyczny dla fundacji z określoną kadencyjnością władz,

jak i bez niej. Widać z tego, że sukcesja na stanowisku prezesa nie zdarza się w tych organizacjach z kadencji na kadencję.

Tabela 4.59. Pierwsze zatrudnienie respondenta

	W jakim sektorze respondent podjął pierwsze zatrudnienie? (%)				
	Organizacji pozarządowych	W biznesie	W sektorze publicznym	W edukacji	Inne
Ogółem	10,7	17,3	17,3	28,0	26,7

Źródło: opracowanie własne.

Większość osób, które odpowiadały na pytania kwestionariusza, nie rozważała odejścia z zajmowanego stanowiska (65,3%). Zdecydowany na to był niemal co czwarty respondent (22,7%) – 12% pozostało niezdecydowanych. Wśród powodów planowanego odejścia odpowiadający wymieniali:

- 1) wiek, emeryturę lub bliskość osiągnięcia wieku emerytalnego (8 osób); przy tej okazji respondenci dodawali: „bym wolała, żeby to stanowisko zajęła młodsza osoba”, „mam 80 lat”, „25 lat [w organizacji] to chyba wystarczy”, „poszukiwany jest nowy prezes fundacji, ale bez rezultatu”, „Wypalenie”;
- 2) wypalenie, zmęczenie, przeciążenie pracą (5 osób); respondenci dodawali: „Poświęcam zbyt dużo czasu”, „problemy zdrowotne”;
- 3) względy osobiste (2 osoby); jeden komentarz: „jak znajdę następcę”;
- 4) trudności finansowe (1 osoba); dodano: „coraz mniej chętnych”.

Jak widać, najczęstsze powody decydujące o rozważaniu odejścia z organizacji (a przynajmniej z zajmowanego stanowiska) to osiągnięcie wieku emerytalnego oraz wypalenie zawodowe (łącznie 12 odpowiedzi spośród 17 osób, które wypowiedziały się na ten temat). Dalszego zbadania wymaga to, czy nie doświadczymy w najbliższym czasie masowych sukcesji w związku z odchodzeniem na emeryturę osób, które zakładały organizacje w szczególności w latach dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia.

Na pytanie, czy w organizacji zdarzały się już przypadki sukcesji, nieco ponad 40% respondentów odpowiedziało twierdząco (tabela 4.60). Tylko w dwóch organizacjach (2,7%) korzystano wówczas z pomocy konsultantów zewnętrznych. Większość badanych podmiotów nie doświadczyła jeszcze zmiany na stanowisku prezesa.

Tabela 4.60. Przypadki sukcesji w organizacji

	Czy do tej pory w organizacji zdarzyły się przypadki zmiany na stanowisku prezesa? (%)			
	Tak, organizacja sama przechodziła przez ten proces	Tak, korzystano przy tym z usług konsultantów zewnętrznych	Nie	Trudno powiedzieć
Ogółem	38,7	2,7	56,0	2,7

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.61 zawiera podsumowanie odpowiedzi na pytania dotyczące planowania sukcesji i przygotowywania kandydata na stanowisko prezesa.

Tabela 4.61. Planowanie sukcesji i przygotowywanie kandydata

	Czy w organizacji planuje się sukcesję w odniesieniu do stanowiska prezesa? (%)			Czy w organizacji przygotowuje się kandydata/kandydatów na stanowisko prezesa z wyprzedzeniem? (%)	
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie
Ogółem	22,7	56,0	21,3	36,0	64,0

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych fundacji nie planuje sukcesji (56%) ani nie przygotowuje kandydata na stanowisko prezesa z wyprzedzeniem (64%). Równocześnie blisko 1/4 respondentów jest pewnych, że planowanie ma miejsce i niemal tyle samo odpowiadających nie jest w stanie jednoznacznie tego stwierdzić.

Tabela 4.62 ukazuje zestawienie odpowiedzi na pytania dotyczące formalnej procedury sukcesji, a także omawiania z pracownikami indywidualnych ścieżek kariery w zderzeniu z liczbą osób zatrudnionych w organizacji.

Tabela 4.62. Formalne aspekty planowania sukcesji w badanych organizacjach

	Czy w organizacji istnieje formalna procedura sukcesji i formalny plan sukcesji (na piśmie)? (%)		Czy w organizacji istnieją indywidualne ścieżki kariery omawiane z pracownikami w ramach ich rozwoju zawodowego? (%)	
	Tak	Nie	Tak	Nie
Ogółem	22,7	77,3	25,3	74,7

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedź dotycząca formalnej procedury pokrywa się z wynikami poprzedniego pytania o planowanie sukcesji, natomiast indywidualne ścieżki kariery omawiane są w co czwartej organizacji.

W tabeli 4.63 zestawiony został fakt wybierania prezesa spoza organizacji w jakimkolwiek okresie jej funkcjonowania z liczbą osób zatrudnionych w organizacji.

Tabela 4.63. Wybór prezesa spoza organizacji w jakimkolwiek okresie jej funkcjonowania zestawiony z liczbą osób zatrudnionych w organizacji

Liczba zatrudnionych w organizacji w przeliczeniu na pełne etaty	Czy w organizacji kiedykolwiek wybierano prezesa/prezesów spoza organizacji? (%)		
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Brak	5,4	94,6	0,0
1-5	20,8	75,0	4,2
6-15	37,5	62,5	0,0
Powyżej 15 osób	66,7	33,3	0,0
Ogółem	18,7	80,0	1,3

Źródło: opracowanie własne.

Zebrane odpowiedzi mogą wskazywać na to, że im większa organizacja, tym częściej zdarzają się przypadki wyboru na stanowisko prezesa osób spoza organizacji. Chociaż ogółem badane organizacje rzadko decydują się na taki wybór (mniej niż 20% badanych fundacji).

W tabeli 4.64 zestawiono odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób respondent został wybrany na prezesa organizacji.

Tabela 4.64. Sposób, w jaki respondent został wybrany na prezesa organizacji

	Jestem fundatorem (%)	Pracowałem(-am) wcześniej w fundacji i awansowałem(-am) (%)	Rekrutacja z zewnątrz (%)	Zgłosiłem(-am) się do wyborów bez ustalania z kimkolwiek i wybrano mnie w głosowaniu (%)	Byłem(-am) wcześniej członkiem zarządu (%)
Ogółem	36,0	16,0	12,0	6,7	9,3

Źródło: opracowanie własne.

Najczęstszym przypadkiem była sytuacja, w której wybrany prezes był jednocześnie fundatorem. Łącznie z przypadkiem, gdy obecny prezes był wcześniej członkiem zarządu, daje to niemal połowę badanych organizacji. Rekrutowanych z zewnątrz było jedynie 12% obecnych prezesów.

Tabela 4.65 ukazuje rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie o adresowanie do nich w chwili, gdy objęli oni stanowisko prezesa organizacji, oczekiwań dotyczących zmian strategicznych w organizacji.

Tabela 4.65. Oczekiwania dotyczące zmian strategicznych w organizacji w chwili wyboru na stanowisko prezesa

	Czy w momencie, gdy respondent został prezesem organizacji, oczekiwano od niego zmian strategicznych? (%)		
	Tak	Nie, miał kontynuować dotychczasową strategię	Nie, miał dowolność w tym zakresie
Ogółem	18,7	16,0	65,3

Źródło: opracowanie własne.

Tylko w nielicznych przypadkach (mniej niż 20% badanych organizacji) z wyborem nowego prezesa wiązały się naciski bądź sugestie dotyczące zmian strategicznych w organizacji.

Kadencyjność i brak kadencyjności

Jak podano wcześniej, badane organizacje z zapisaną w statucie kadencyjnością władz stanowią 57,3%, a te bez kadencyjności 42,7% badanych podmiotów.

Tabela 4.66. Płeć respondentów w fundacjach z i bez kadencyjności

Kadencyjność władz	Płeć prezesa/prezeski	Częstość	Procent
Nie	Kobieta	16	50,0
	Mężczyzna	16	50,0
	Ogółem	32	100,0
Tak	Kobieta	32	74,4
	Mężczyzna	11	25,6
	Ogółem	43	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W fundacjach, w których zapisano w statucie kadencyjność, na stanowisko prezesa organizacji częściej wybierano kobiety.

W tabeli 4.67 przedstawiono rozkład odpowiedzi na temat planowania sukcesji w zależności od zapisanej w statucie kadencyjności władz.

Tabela 4.67. Planowanie sukcesji w fundacjach z i bez kadencyjności

Kadencyjność władz	Plany sukcesji	Częstość	Procent
Nie	Tak	5	15,6
	Nie	23	71,9
	Trudno powiedzieć	4	12,5
	Ogółem	32	100,0

Kadencyjność władz	Plany sukcesji	Częstość	Procent
Tak	Tak	12	27,9
	Nie	19	44,2
	Trudno powiedzieć	12	27,9
	Ogółem	43	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Jak można było przypuszczać, tam, gdzie kadencyjność jest elementem konstytucji organizacji, planowanie sukcesji ma miejsce częściej (niemal 2 razy częściej) – chociaż i tak relatywnie rzadko (mniej niż 30% takich organizacji przyznaje się do planowania sukcesji). W odniesieniu do pozostałych pytań nie stwierdzono znaczących różnic między fundacjami z kadencyjnością i bez kadencyjności władz.

Płatny personel i brak płatnego personelu

Badane fundacje można podzielić na te zatrudniające płatny personel (zatrudnienie > 0) i te bez płatnego personelu (zatrudnienie = 0). Według tego kryterium podziału powstają 2 niemal równoliczne grupy: brak płatnego personelu występuje w 37 organizacjach (49,3%), a płatny personel zatrudnia 38 organizacji (50,7%).

Fundacje z płatnym personelem nieznacznie częściej mają wpisaną do statutu kadencyjność władz (tabela 4.68).

Tabela 4.68. Rozkład organizacji z i bez kadencyjności według posiadania płatnego personelu

Kadencyjność władz			
Zatrudnienie		Częstość	Procent
0	Nie	18	48,6
	Tak	19	51,4
	Ogółem	37	100,0
> 0	Nie	14	36,8
	Tak	24	63,2
	Ogółem	38	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje bez płatnego personelu, te, które mają w statutach określoną kadencyjność, najczęściej wyznaczają długość trwania kadencji na 3 lata (niemal co piąta taka organizacja), podczas gdy te z płatnym personelem preferują częściej kadencje 4-letnie (nieco ponad 1/4 takich organizacji).

Plany odejścia ze stanowiska mają częściej prezesi w organizacjach bez płatnego personelu (w 12 z 37 fundacji). Natomiast w drugim rodzaju organizacji takie plany ma tylko 5 na 38 prezesów.

W zaistniałych dotychczas przypadkach sukcesji jedynie fundacje z płatnym personelem korzystały z usług konsultantów (2 takie organizacje).

Tabela 4.69. Rozkład organizacji przygotowujących kandydatów na stanowisko prezesa z wyprzedzeniem według posiadania płatnego personelu

Przygotowanie kandydatów na stanowisko prezesa z wyprzedzeniem			
Zatrudnienie		Częstość	Procent
0	Tak	10	27,0
	Nie	27	73,0
	Ogółem	37	100,0
> 0	Tak	17	44,7
	Nie	21	55,3
	Ogółem	38	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Z wyprzedzeniem przygotowują potencjalnego kandydata na stanowisko prezesa częściej fundacje mające płatny personel (tabela 4.69). Również one częściej decydowały się na wybór prezesa spoza organizacji (tabela 4.70).

Tabela 4.70. Rozkład fundacji, które decydowały się na wybór prezesa spoza organizacji według posiadania płatnego personelu

Prezes spoza organizacji			
Zatrudnienie		Częstość	Procent
0	Tak	2	5,4
	Nie	35	94,6
	Ogółem	37	100,0
> 0	Tak	12	31,6
	Nie	25	65,8
	Trudno powiedzieć	1	2,6
	Ogółem	38	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Fundacje z płatnym personelem wydają się częściej mieć bardziej zaawansowane niektóre elementy systemu organizacyjnego (częściej kadencyjność wpisana w statut, dłuższa kadencja, korzystanie z usług konsultantów, przygotowywanie kandydatów na stanowisko prezesa z wyprzedzeniem i częstszy wybór prezesa spoza organizacji).

4.3.3. Wnioski i rekomendacje do dalszych badań

Wśród badanych fundacji ze statusem organizacji pożytku publicznego są zarówno podmioty, które posiadają zapisaną w statutach kadencyjność władz, jak i te bez kadencyjności. Mimo iż właśnie taki podział był jednym z bardziej intrygujących rezultatów badania statutów, okazało się, że przeprowadzone badania ilościowe w obecnym kształcie nie wyłoniły zdecydowanej różnicy między tymi dwoma rodzajami fundacji. Główna różnica, jaką stwierdzono, to fakt, że planowanie sukcesji ma miejsce częściej (niemal 2 razy częściej) w tych organizacjach, gdzie kadencyjność jest elementem konstytucji organizacji – a i tak jest to stosunkowo rzadko, gdyż mniej niż 30% takich organizacji przyznaje się do planowania sukcesji. Ciekawym wynikiem jest także obserwacja, że tam, gdzie istnieje zapisana w statucie kadencyjność, a zatem jakiś rodzaj formalnych wyborów, częściej wybiera się na stanowisko prezesa organizacji kobietę.

Poza wspomnianymi kwestiami nie stwierdzono w badaniu znaczących różnic między fundacjami z kadencyjnością i bez kadencyjności władz. Być może dla opisu potencjalnych różnic między nimi potrzeba dalszych dogłębnych badań jakościowych, dotyczących kontekstu dziejących się procesów, a nie badań ilościowych, które agregują jedynie ilościowe aspekty funkcjonowania większej liczby podmiotów.

Respondentów, prezesów lub prezeski badanych organizacji, można scharakteryzować, przywołując najważniejsze uzyskane w badaniu rezultaty. Warto na przykład zwrócić uwagę na fakt, że kobiety stanowią niemal 2/3 respondentów. Na stanowisku prezesa bądź prezeski przeważają osoby posiadające wykształcenie wyższe magisterskie. Im więcej osób zatrudnionych w organizacji, tym większe prawdopodobieństwo, że na stanowisku kierowniczym jest osoba z wyższym wykształceniem. W niemal połowie przypadków respondent był także fundatorem (lub jednym z fundatorów) badanej organizacji. Co ciekawe, w większości respondentów rozpoczynali swoją karierę zawodową poza sektorem organizacji pozarządowych – prawie 90% z nich pierwszą pracę podjęło w innym sektorze (niemal 1/3 z nich w szkole lub na uczelni). Zasygnalizowano już, że fakt ten rodzi bardzo interesujące konsekwencje związane z edukacją potencjalnych kandydatów do pracy w sektorze społecznym, w tym z przygotowaniem do pełnienia funkcji kierowniczych w organizacjach pozarządowych.

Rozmówcy na stanowisku prezesa pozostają średnio od około 9 lat. Nie ma w tym przypadku różnicy, czy chodzi o fundacje z określoną kadencyjnością władz, czy bez niej. Można z tego wyciągnąć też wniosek, że sukcesja na stanowisku prezesa nie zdarza się w organizacjach z kadencją automatycznie z kadencji na kadencję, gdyż na kolejny okres wybierane są już urzędujące osoby (skoro średnia kadencja trwa 3–4 lata).

Prezesi i prezeski badanych organizacji najczęściej nie mają jeszcze w swoich planach zawodowych odejścia ze stanowiska. Tylko prawie co czwarty respondent (22,7%) ma taki zamiar. Do najczęściej deklarowanych przez rozmówców powodów potencjalnego odejścia ze stanowiska należy osiągnięcie wieku emerytalnego oraz wypalenie zawodowe. Z pewnością dalszych badań wymaga to, czy – mimo uzyskanych rezultatów – nie zbliżamy się do momentu, w którym doświadczymy jednak masowych sukcesji, choćby w związku z przejściem na emeryturę osób zakładających organizacje w latach dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia. Takie ryzyko zachodzi tym bardziej, że większość badanych podmiotów nie doświadczyła jeszcze zmiany na stanowisku prezesa.

Przypadki sukcesji zdarzały się tylko w nieco ponad 40% badanych podmiotów. Jedynie w 2 organizacjach skorzystano wówczas z pomocy konsultantów zewnętrznych. Rzadko (w mniej niż 20% badanych organizacji) zdecydowano się na wybór na stanowisko prezesa osób spoza organizacji. Ogólnie im większa organizacja (im więcej zatrudnionych), tym częściej zdarzały się przypadki wyboru osób spoza organizacji. Jedynie 12% obecnych prezesów było rekrutowanych z zewnątrz.

Niewielka część badanych organizacji (około 25%) deklaruje, że w organizacji istnieje proces planowania sukcesji – tyle samo odpowiadających twierdzi, że istnieje nawet formalna procedura w tym zakresie. Oznacza to, że większość fundacji nie planuje sukcesji ani też w związku z tym nie przygotowuje kandydata na stanowisko prezesa z wyprzedzeniem. Wraz z wyborem nowego prezesa zwykle też nie formułowano oczekiwań dotyczących zmian strategicznych w organizacji – czyniono tak w przypadku mniej niż 20% badanych organizacji. Wyniki te mogą sugerować, że sama sukcesja i planowanie jej są dla większości organizacji tematem nowym, z którym spotkają się (zapewne wkrótce) po raz pierwszy. Być może wówczas będzie to impuls do włączenia kwestii sukcesji w szerszy proces planowania strategicznego organizacji. Ciekawym wątkiem badawczym mogłoby być również zgłębienie powodów, dla których te nieliczne organizacje, które już planują sukcesję, zaczęły to robić i jak zaawansowany jest w ich przypadku ten proces.

O ile nie było zbyt dużych różnic między odpowiedziami przedstawicieli fundacji z kadencyjnością władz i bez niej, o tyle podział na organizacje korzystające z płatnego personelu i niezatrudniające ludzi okazał się mieć większe konsekwencje dla wyników badań. Fundacje z płatnym personelem okazują się częściej mieć również bardziej rozwinięte niektóre elementy systemu organizacyjnego: częstsze wpisanie kadencyjności w statut, najczęściej dłuższa o rok kadencja, korzystanie z usług konsultantów podczas procesu sukcesji, przygotowywanie kandydatów na stanowisko prezesa z wyprzedzeniem oraz częstszy wybór na stanowisko prezesa osób spoza organizacji. Być może zatem to właśnie w dużych organizacjach należy najpierw szukać przykładów i wzorców udanych sukcesji.

Zakończenie

Przedstawiona praca stanowi pionierskie w literaturze polskiej i w pewnym zakresie także w literaturze światowej opracowanie dotyczące sukcesji w organizacjach pozarządowych. Zagadnieniu sukcesji poświęcona jest bardzo rozległa literatura, jednak w przeważającym zakresie dotyczy ona organizacji biznesowych i do tego najczęściej dużych, z wyjątkiem może przedsiębiorstw rodzinnych. Ze względu na łatwość uchwycenia rezultatów działania organizacji pewna pula prac badawczych poświęcona jest organizacjom sportowym i innym, w tym szkołom – na ich przykładzie naukowcy próbują badać związek między sukcesją a wynikami organizacji. W literaturze światowej można zidentyfikować następującą lukę w wiedzy: brak jest szerszych badań nad sukcesją w innych typach organizacji (w tym w organizacjach pozarządowych) niż wyżej wspomniane oraz brak jest szerszego wglądu w sam kontekst przebiegu procesów sukcesji. Skutkuje to postulatem, aby przeprowadzić bardziej wnikliwe jakościowe studia nad fenomenem sukcesji, na przykład na podstawie analiz studiów przypadku, wywiadów oraz ankiet.

Z tego powodu autor zaplanował, a następnie przeprowadził badanie procesów sukcesji w organizacjach pozarządowych na bazie studiów przypadku z wykorzystaniem głównie wywiadów. Zamierzenie to współgra również z postulatami dotyczącymi włączenia badań jakościowych do badania organizacji trzeciego sektora w Polsce. W pracy poddano analizie pulę studiów przypadku pochodzących od sześciu rozmówców, z wykorzystaniem właśnie metody studium przypadku, uzupełnionej, co też jest pewną innowacją, o podejście znane z teorii ugruntowanej. Logika pracy wyglądała zatem następująco: aby nie wpłynąć znacząco na zbierany materiał empiryczny, dokonano jego zgromadzenia zanim autor przeprowadził pełne studia literaturowe. W ten sposób na koniec powstała synteza przekrojowa z wielokrotnego studium przypadku, która nie była obciążona zbyt dużym ryzykiem nawet nieintencjonalnego skażenia gromadzonych danych jakościowych przez istniejącą w zakresie problematyki sukcesji teorię dotyczącą innych rodzajów organizacji. Oczywiście dla wygody czytelnika i jasności wyводу logika ta została w niniejszej pracy odwrócona i po opisie specyfiki sektora pozarządowego (rozdział pierwszy) następuje rozdział pracy prezentujący wyniki przeglądu literatury (rozdział drugi), a dopiero potem dwa rozdziały empiryczne (rozdziały trzeci i czwarty). Pierwszy z nich to właśnie ilustrowany materiałem empirycznym opis studiów przypadków wraz z syntezą przekrojową. Kolejny rozdział empiryczny, czyli

ostatni rozdział pracy, prezentuje ciąg dalszy rozpoznawania kontekstu dla przebiegu procesów sukcesji w organizacjach pozarządowych, jednak tym razem w postaci badań ilościowych, analizujących rozstrzygnięcia ustawowe i przede wszystkim statutowe w zakresie m.in. funkcjonowania władz tych organizacji, decyzji dotyczących kadencyjności władz, sposobu ich wyboru i ewentualnych ograniczeń nakładanych na kierujących tymi organizacjami (np. ograniczenie liczby kadencji mogłoby wymuszać sukcesję przez niemożność wybrania po raz kolejny dotychczasowego lidera). Dopełnieniem obrazu są rezultaty badań ilościowych przeprowadzonych na próbie fundacji ze statusem organizacji pożytku publicznego, w ramach których próbowano dociec, czy organizacje te notowały już przypadki sukcesji, czy posiadają procesy planowania sukcesji i przygotowywania kandydatów na stanowisko prezesa z wyprzedzeniem, czy obecni prezesi planują odejście z zajmowanego stanowiska i czy zmiana na stanowisku prezesa towarzyszyła oczekiwaniom dotyczące strategicznych zmian kierunku działania organizacji.

Rezultatem badań jest stworzenie ogólnego obrazu przebiegu procesów sukcesji (i zarazem warunków, w jakich się one odbywają) w organizacjach pozarządowych i wskazanie na głównie kwestie i wątki, jakie należy brać pod uwagę, badając świat organizacji pozarządowych w kontekście zachodzących w nich procesów sukcesji. Okazało się między innymi, że istniejąca kadencyjność władz stowarzyszeń i fundacji, a co za tym idzie – stosunkowo częsta powtarzalność sukcesji, czyni ją zjawiskiem niejako naturalnym, bardziej poznaczonym, bo wielokrotnie doświadczanym, a więc także o mniejszym – a przynajmniej „oswojonym” – ryzyku dla organizacji (można by powiedzieć: „przeżywaliliśmy to wiele razy i nic takiego się nie stało”). Dodatkowo faza cyklu życia organizacji ma także znaczenie, gdyż ta naturalność procesów sukcesji kształtuje się jeszcze w fazie małej formalizacji działań, gdy wszystkie procesy toczą się raczej „naturalnie”, a nie w oparciu o wypracowane procedury. Nawet gdy te istnieją, niekoniecznie są przestrzegane, gdyż – jak relacjonowali rozmówcy – ważniejsze jest, aby to, co się dzieje, było „bliskie życiu”, a nie czyniło jedynie zadość biurokratycznym wymogom. Kadencyjność i bardzo często również bardzo krótka kolejka chętnych do objęcia funkcji prezesa powodują, że być może nie wszystkie modele sukcesji znane z literatury znajdują swoje miejsce w repertuarze działań NGO (np. „wyścig szczurów” czy „wyczerpujące poszukiwania”). Często potencjalnego kandydata trzeba po prostu namawiać do objęcia funkcji prezesa. Te naturalne procesy zachodzące przy okazji sukcesji to najczęściej rozmowy i konsultacje w sprawie osoby, która mogłaby przejąć władzę po kolejnych wyborach.

Zarówno wspomniana wyżej „naturalność” procesów, jak i opozycja znaczeniowa „formalne–nieformalne” („bliźsze życiu”–biurokratyczne) wydają się w kontekście procesów sukcesji ważnymi odkryciami niniejszych badań. Należałoby do nich

dodać również zasygnalizowany już w pilotażowym wywiadzie wątek poczucia własności organizacji społecznej i wynikające z niego sprawowanie władztwa nad organizacją w szczególny (nie dopuszczający możliwości sprzeciwu) sposób, jednak ze względu na główny temat pracy nie były one szerzej rozwijane.

Organizacje pozarządowe na ogół nie planują sukcesji. A tam, gdzie pewne działania bywają podejmowane, w mniejszym zakresie koncentrują się na samym planowaniu sukcesji, a bardziej na przygotowaniu odpowiedniego klimatu do niej, na przykład przez systematyczne edukowanie kadry albo zapewnienie odpowiedniego zakresu formalizacji planu strategicznego organizacji, tak aby wśród zagrożeń sukcesji nie znalazło się niebezpieczeństwo „uprowadzenia” organizacji w niepożądane rejony działania, z dala od jej misji.

Kolejnym ważnym odkryciem jest fakt, że dużo fundacji nie decyduje się na kadcencyjność władz, zostawiając w tym zakresie pełnię decyzji samemu fundatorowi lub fundatorom (dokładnie to fundatorzy kreują dla siebie takie rozwiązanie). Być może powoduje to, że charakter procesów zachodzących w tej frakcji organizacji (najczęściej fundacji) przypomina sytuację, która ma miejsce w firmach kierowanych bezpośrednio przez właściciela – sukcesja zdarzy się tam dopiero, gdy taki prezes-fundator zechce lub z niezależnych od siebie przyczyn odejdzie. Wymaga to jednak potwierdzenia w dalszych badaniach.

W wielu innych aspektach związanych ze strukturą władz brak jest natomiast zasadniczych różnic między stowarzyszeniami i fundacjami.

Dalsze potencjalne kierunki badań fenomenu sukcesji w organizacjach pozarządowych zostały wskazane przez autora w podsumowaniach do poszczególnych rozdziałów. Są one podstawą planów badawczych autora. Autor wyraża także nadzieję, że staną się inspiracją dla innych badaczy do podjęcia tej tematyki.

Bibliografia

- Adamska M. (red.) (2014), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., Kraków.
- Allison M. (2002), *Into the Fire. Boards and Executive Transitions*, „Nonprofit Management and Leadership”, vol. 12, no. 4, Summer, s. 341–351, doi: 10.1002/nml.12402.
- Alter K. (2007), *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC, Washington, http://www.academia.edu/download/32431718/SE_typology.pdf (dostęp: 19.10.2016).
- Atroszko P.A., Atroszko B. (2014), *Kompetencje w zakresie uczenia się jako korelaty postaw obywatelskich. Komunikat z badań*, [w:] J. Osiński, J.Z. Poptawska (red.), *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barański M. (2009), *Zarządzanie organizacją pozarządową w Unii Europejskiej: wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Biaśiewicz M., Marek S. (2008), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bogacz-Wojtanowska E. (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska E. (2009), *Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych*, [w:] E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Bogacz-Wojtanowska E. (2013), *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska E., Rymśa M. (2009), *Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze. Wnioski i rekomendacje*, [w:] E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Boyne G., Dahya J. (2002), *Executive Succession and the Performance of Public Organisations*, „Public Administration”, vol. 80, no. 1, s. 179–200, doi: 10.1111/1467-9299.00299.
- Branco D. (2007), *Analiza potrzeb ekonomicznych, szkoleniowych i edukacyjnych w sektorze ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej dla Słowenii, Włoch, Wlk. Brytanii i Polski. Raport zbiorczy, opracowany w ramach projektu EU TESES*, <http://www.theses.eu/> (dostęp: 15.06.2009).
- Brzeziński M. (2013), *Organizacja produkcji w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Bsoul M. (2004), *Spółczeństwo obywatelskie – mit czy rzeczywistość?*, [w:] W. Kaute, P. Świercz (red.), *Demokracja, liberalizm, społeczeństwo obywatelskie: doktryna i myśl polityczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa.
- Bugajna-Sporczyk D., Dziębańska E., Janson I., Sztekier-Łabuszewska M. (2005), *Fundacje i stowarzyszenia. Prawo i praktyka*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa.
- Chmaj M. (red.) (2008), *Wolność zrzeszania się w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Chodubski A. (2009), *Spółczeństwo obywatelskie i jego powołanie*, [w:] A. Chodubski, L. Kascprzak, K. Pająk (red.), *Instytucje państwa a społeczeństwo obywatelskie*, PWSZ w Pile, Piła.

- Churchill G.A. (2002), *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cyman D., Zareba-Cyman A. (2013), *Fundacje i stowarzyszenia. Prawny i podatkowy instruktaż funkcjonowania z wzorcową dokumentacją*, ODDK, Gdańsk.
- Czakon W. (red.) (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czarny R.M. (2015), *Rozważania o modelu społeczeństwa obywatelskiego w państwach nordyckich*, [w:] M. Andruszkiewicz, A. Breczko, S. Oliwniak (red.), *Filozoficzne i teoretyczne zagadnienia demokratycznego państwa prawa*, Wydawnictwo Temida 2, Białystok.
- Doherty B., Foster G., Mason C., Meehan J., Meehan K., Rotheroe N., Royce M. (2009), *Management for Social Enterprise*, Sage, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington.
- Dominowska J. (2017), *Prowadzenie działalności gospodarczej przez fundacje. Studium prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Drucker P.F. (1967), *The Effective Executive*, Harper & Row, New York.
- Drucker P.F. (1995), *Zarządzanie organizacją pozarządową: teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Warszawa.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa.
- Drucker P.F. (2006), *Czego firmy mogą nauczyć się od organizacji pożytku publicznego*, „Harvard Business Review Polska”, nr 41–42, lipiec–sierpień, s. 61–68.
- Dudkiewicz M. (2009), *Technokraci dobroczynności. Samoświadomość społeczna pracowników organizacji pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Encyklopedia popularna* (2007), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fischer R.M., Comini G.M. (2008), *When Cinderella Gazes at Herself in the Mirror: The Succession Issue in NGOs. Paper presented at Eight International Conference on the International Society of Third Sector (ISTR) and Second EMES-ISTR European Conference in Partnership with the CINEFOGO Network of Excellence*, University of Barcelona, Barcelona, July 9–12; conference proceedings.
- Flick U. (2011), *O serii Niezbędnik badacza*, [w:] G. Gibbs, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. (1984), *Strategic human resources management*, John Wiley & Sons, New York.
- Frączak P. (2002), *Trzeci sektor w III Rzeczypospolitej. Wybór artykułów 1989–2001*, Fundusz Współpracy, Warszawa.
- Freeman R.E. (2010), *Strategic management. A stakeholder approach*, Cambridge University Press, New York.
- Friedman S.D., Olk P. (1995), *Four Ways to Choose a CEO: Crown Heir, Horse Race, Coup d'Etat, and Comprehensive Search*, „Human Resource Management”, Spring, vol. 34, no. 1, s. 141–164, doi: 10.1002/hrm.3930340109.
- Galata S. (2007), *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją. Ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Difin, Warszawa.
- Gałązka A. (red.) (2005), *Elementarz III sektora*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Gawlik M. (2005), *Stowarzyszenie w społeczeństwie informacyjnym*, Centrum Badań Problemów Prawnych i Ekonomicznych Komunikacji Elektronicznej, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/doccontent?id=23679> (dostęp: 10.08.2016).
- Giambatista R.C., Rowe W.G., Riaz S. (2005), *Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994*, „The Leadership Quarterly”, vol. 16, s. 963–991, doi: 10.1016/j.leaqua.2005.09.005.
- Gibalska A. (2016), *Fundacje i stowarzyszenia. Opodatkowanie i księgowość*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków.

- Glaser B.G., Strauss A.L. (2009), *Odkrywanie teorii ugruntowanej*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków.
- Gliński P. (2004), *Przemiany sektora obywatelskiego po roku 2000 – analiza porównawcza wybranych wyników badań empirycznych*, [w:] P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), *Samorządność społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Gliński P. (2006), *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Gomółka Z. (2009), *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Difin, Warszawa.
- Griffin R.W. (2010), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gumkowska M., Herbst J. (2006), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006*, Warszawa, http://fakty.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/faktyNGO2006_last.pdf (dostęp: 23.05.2017).
- Gumkowska M., Herbst J. (2008), *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/publikacje/badania2008_pomar.pdf (dostęp: 18.06.2009) oraz www.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/badania2008.indd.pdf (dostęp: 23.05.2017).
- GUS (2016), *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2014 r. – wyniki wstępne. Notatka informacyjna*, Warszawa, http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/3/6/1/dzialalnosc_stowarzyszen_i_podobnych_organizacji_spolecznych_2014.pdf (dostęp: 30.08.2016).
- GUS (2017), *Organizacje pożytku publicznego i 1%. Notatka informacyjna*, Warszawa, http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/4/3/1/organizacje_pozytku_publicznego_i_jeden_procent.pdf (dostęp: 23.05.2017).
- Haffer J. (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
- Halamska M. (red.) (2008), *Wiejskie organizacje pozarządowe*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Herbst J. (2006), *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Herbst J., Przewłocka J. (2011), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badań 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://fakty.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowefakty_2010.pdf (dostęp: 23.05.2017).
- Herriot P. (1992), *The Career Management Challenge. Balancing Individual and Organisational Needs*, Sage Publications, London.
- Hill G.C. (2005), *The effects of Managerial Succession on Organisational Performance*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, vol. 15, s. 585–597.
- Hudson M. (1997), *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, Warszawa.
- „International Leadership Journal” (2013), vol. 5, no. 3, Fall.
- Ivanova Yordanova D. (2010), *Succession in Bulgarian Family Firms – An Exploratory Investigation*, [w:] A. Surdej, K. Wach, *Managing ownership and succession in family firms*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Janoś-Kreśło M. (2013), *Organizacje pozarządowe na rynku usług społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Janowski J. (2000), *Wykaz aktów prawnych regulujących działalność w obrębie „trzeciego sektora” w Polsce*, [w:] M. Granat (red.), *Organizacje pozarządowe w Polsce. Podstawy prawno-finansowe*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

- Jaśkiewicz P., Olejniczak A. (2010), *Pożytek publiczny i wolontariat. Komentarz do zmienionych przepisów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Junker A., Griebesch J. (2010), *Optimizing Business Succession*, [w:] A. Surdej, K. Wach, *Managing ownership and succession in family firms*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Kaczmarczyk M. (2006), *Wstęp do socjologicznej teorii własności*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Kaczmarczyk S. (2011), *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kafel T. (2014), *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kaźmierczak T., Rymśza M. (red.) (2007), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Kesner I., Sebor T.C. (1994), *Executive Succession: Past, Present & Future*, „Journal of Management”, vol. 20(2), s. 327–372, April, doi: 10.1016/0149-2063(94)90019-1, https://www.researchgate.net/publication/223691567_Executive_Succession_Past_Present_Future (dostęp: 24.05.2017).
- Kietlińska K. (2010), *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa.
- Kledzik P. (2013), *Działalność organizacji pozarządowych na rzecz realizacji celów publicznych*, Difin, Warszawa.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 roku (Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483).
- Kostera M. (2005), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kotarbiński T. (1958), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kurleto M.H. (2008), *Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego*, LexisNexis, Warszawa.
- Kwaśnicki W. (2005), *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor” nr 2, wiosna, s. 10–35.
- Kwiatkiewicz A. (2009), *Problemy zatrudnienia w trzecim sektorze w opinii kadry zarządzającej*, [w:] E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśza (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Le Brenton-Miller I., Miller D., Steier L.P. (2004), *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*, „Enterprise Theory and Practice”, vol. 28(4), s. 305–328.
- Leś E. (2001), *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Leś E. (2005), *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor”, nr 2, wiosna, s. 36–44.
- Leś E. (2013), *Organizacje non profit w nowej polityce społecznej w Polsce na tle europejskim*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Leś E., Natęcz S. (2002), *Potencjał ekonomiczny i społeczny sektora non-profit w Polsce. Wybrane wyniki badań międzynarodowych sektora non-profit*, [w:] P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, IFiS PAN, Warszawa.
- Limański A., Drabik I. (2007), *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa.
- Litz R.A. (2008), *Two sides of One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip*, „Family Business Review”, vol. 21(3), s. 217–236, doi: 10.1177/08944865080210030104.

- Łuczak J., Matuszak-Flejszman A. (2007), *Metody i techniki zarządzania jakością*, Quality Progress, Poznań.
- Marshall G. (red.) (2004), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McDonald C., Warburton J. (2003), *Stability and Change in Nonprofit Organisations: The Volunteer Contribution*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations”, vol. 14, no. 4, December, s. 381–399, doi: 10.1023/B: VOLU.0000007465.11630.fa.
- McKee M.C., Driscoll C. (2008), *Creating Stabilizers and Safety Nets for Successors Executives' High-Wire Act*, „Nonprofit Management and Leadership”, vol. 18, no. 3, Spring, s. 341–335.
- Meyer-Emerick N., Momen M. (2003), *Continuity Planning for Nonprofits*, „Nonprofit Management & Leadership”, vol. 14, no. 1, Fall, s. 67–77.
- Michalski E. (2013), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mikusińska A. (wyd.) (2008), *Socjologia. Przewodnik encyklopedyczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mooney C.H., Dalton C.M., Dalton D.R., Certo S.T. (2007), *CEO Succession an a Funnel: The Critical, and Changing, Role of Inside Directors*, „Organizational Dynamics”, vol. 36, no. 4, s. 418–428, doi: 10.1016/j.orgdyn.2007.06.007.
- Moroń D. (2012), *Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Mucha M. (red.) (2013), *Organizacje pożytku publicznego. Fundacje i stowarzyszenia w roli podatkowej*, Unimex, Wrocław.
- Neville L., Murray E.J. (2008), *Succession, Strategy, Culture, and Change at Santropol Roulant*, „Nonprofit Management and Leadership”, vol. 19, no. 1, Fall, s. 107–121.
- Nowak E., Cern K.M. (2008), *Ethos w życiu publicznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowak S. (2008), *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowosielski M. (2006), *Trzeci sektor w Polsce i w Niemczech*, Instytut Zachodni, Poznań.
- Olejniczak A., Barański R. (2013), *Standardy i procedury w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Opara S. (red.) (2007), *Mały słownik politologii*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2014), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Piastek M. (red.) (2014), *Organizacje pozarządowe in praxi. Obraz polskiego sektora NGO*, Polihymnia, Lublin.
- Pietrzyk-Reeves D. (2004), *Idea społeczeństwa obywatelskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Poławski P. (red.) (2012), *Trzeci sektor: fasady i realia*, IPiSS, Warszawa.
- Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2005), *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J. (2013), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badań 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Reichel J. (2008), *Uwagi na temat standardów realizacji usług publicznych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 215, s. 75–84.
- Reichel J. (2009), *Własność i sukcesja władzy w organizacjach pozarządowych – studium przypadku: stowarzyszenie*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WSKiZ, Poznań.
- Reichel J. (2010a), *Znaczenie i rozwój ekonomii społecznej w Polsce*, [w:] A. Stasiak (red.), *Turystyka społeczna w regionie łódzkim*, Wydawnictwo WSTH w Łodzi, Łódź.

- Reichel J. (2010b), *Realizacja strategii CSR we współpracy z organizacjami pozarządowymi*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 100, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Reichel J. (2011a), *Przedsiębiorstwa społeczne w turystyce*, [w:] A. Stasiak (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce*, Wydawnictwo WSTH w Łodzi, Łódź.
- Reichel J. (2011b), *Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w ramach programu społecznej odpowiedzialności*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, vol. 3, nr 261, s. 1–20.
- Reichel J. (2015), *Doskonalenie partnerstwa organizacji pozarządowych i biznesu. Wstępne wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 378, s. 320–331.
- Reichel J., Kozakiewicz M. (2007), *Analiza potrzeb szkoleniowych w celu zrozumienia potrzeb szkoleniowych w obszarze przedsiębiorczości społecznej w Polsce*, <http://www.teses.eu/> (dostęp: 15.06.2009).
- Reichel J., Rudnicka A. (2009a), *Collaboration of NGOs and Business in Poland*, „Social Enterprise Journal”, vol. 5, no. 2, s. 126–140.
- Reichel J., Rudnicka A. (2009b), *Współpraca organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Raport z badań*, [w:] G. Makowski, M. Koziarek (red.), *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna, organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Reichel J., Rudnicka A. (2011), *Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami?*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź.
- Rothwell W. (2010), *Effective Succession Planning – Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 3 ed., Amacon, <https://hcmindonesia.files.wordpress.com/2012/12/9b-successionplanhandbook.pdf> (dostęp: 24.05.2017).
- Rowe W.G., Cannella Jr A.A., Rankin D., Gorman D. (2005), *Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories*, „The Leadership Quarterly”, vol. 16(2), s. 197–219, doi: 10.1016/j.leaqua.2005.01.001.
- Rymśa M. (2007), *Trzeci sektor a druga fala ekonomii społecznej w Polsce*, „Trzeci Sektor”, nr 9, wiosna, s. 2–8.
- Santora J.C., Sarros J.C. (2013), *Introduction to the special issue on succession planning in non-profit organizations*, „International Leadership Journal”, vol. 5(3), s. 3–9.
- Santora J.C., Sarros J.C., Bauer J. (2008), *Executive Succession In Nonprofit Organizations: What We Know and What We Need to Know*, University of Barcelona, Barcelona, July 9–12, conference proceedings.
- Sargeant A. (2004), *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Schmidt J. (2012), *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Scruton R. (2002), *Słownik myśli politycznej*, Zys i S-ka, Poznań.
- Silverman D. (2008a), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Silverman D. (2008b), *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sitek W. (2007), *Między rynkiem a civil society. Konteksty badań socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Skiba R. (2007), *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Skiba R., Niecikowska R. (2005a), *Jak napisać statut stowarzyszenia?* Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Skiba R., Niecikowska R. (2005b), *Jak napisać statut fundacji?* Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

- Smolski R., Smolski M., Stadtmuller E.H. (1999), *Słownik encyklopedyczny. Edukacja obywatelska*, Wydawnictwo Europa, Wrocław.
- Sprawozdania OPP od roku 2011, <http://sprawozdaniaopp.mpips.gov.pl/Search> (dostęp: 8.02.2017).
- Sprawozdania OPP za lata 2004 – 2010, <http://bopp.pozytek.gov.pl/szukaj.do> (dostęp: 8.02.2017).
- Steinmann H., Schreyoegg G. (1998), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Konceptje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Steward A.J. (2016), *Understanding, context, moderators, and implications of executive turnover in nonprofit organizations*, Doctoral dissertation, Faculty of the School of Public Affairs of American University, Washington.
- Sułkowski Ł. (2005), *Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa (pozycja dostępna także w języku angielskim: Surdej A., Wach K. (2011), *Succession choices in family business. The case of Poland*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń).
- Suski P. (2008), *Stowarzyszenia i fundacje*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
- Szacki J. (1981), *Historia myśli socjologicznej*, t. I, PWN, Warszawa.
- Szacki J. (2006), *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szymt-Boguniewicz A., Romanowski M. (2012), *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Wrocław, http://www.sektor3.wroclaw.pl/wp-content/uploads/2013/04/SEKTOR3_zarzadzanie_w_ngo.pdf (dostęp: 10.06.2015).
- Szpak-Kropacz J. (2001), *Prawne aspekty funkcjonowania organizacji non-profit*, [w:] A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha (red.), *Zarządzanie w organizacjach non-profit*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
- Szumowski W. (2014), *Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 4(21), s. 86–98, doi: 10.15611/noz.2014.4.07.
- Trzciński T. (2016), *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*, Ridero.
- Ward M. (1997), *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Winczorek P. (2000), *Wstęp do nauki o państwie*, Liber, Warszawa.
- Wykaz organizacji pożytku publicznego uprawnionych do 1% w 2017 r. xlsx, <http://www.pozytek.gov.pl/Wykaz,Organizacji,Pozytku,Publicznego,3666.html> (dostęp: 8.02.2017).
- Yin R.K. (2014), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Załęski P.S. (2012), *Neoliberalizm i społeczeństwo obywatelskie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Zhang Y., Rajagopalan N. (2006), *Grooming for The Top Post and Ending the CEO Succession Crisis*, „Organisational Dynamics”, vol. 35, no. 1, s. 96–105, doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.12.007.
- Zieleniewski J. (1975), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Zocchi W. (2010), *Role of Communication Process in an Intergenerational Transfer of family-Run Small and Medium-Sized Enterprises*, [w:] A. Surdej, K. Wach, *Managing ownership and succession in family firms*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Wywiady i dokumenty badanych organizacji

Długofalowy plan zamierzeń zarządu, stowarzyszenie B, dokument datowany: 28.04.2009.

E-mail z 27.06.2008 r. od prezesa do członków stowarzyszenia A.

E-mail z 9.10.2008 r. od prezesa do członków stowarzyszenia A. Statuty badanych organizacji oraz ich strony internetowe.

Wywiad z rozmówcą A – prezesem stowarzyszenia A.

Wywiad z rozmówczynią B – prezeską stowarzyszenia B.

Wywiad z rozmówcą C – prezesem fundacji C1.

Wywiad z rozmówcą D ze stowarzyszenia D1 oraz D2.

Wywiad z rozmówcą E – współzałożycielem stowarzyszenia E1.

Wywiad z rozmówcą F – współzałożycielem stowarzyszenia F.

Strony internetowe

http://poradnik.ngo.pl/files/poradnik.ngo.pl/public/poradnik_wzory_zakladam_ngo/uchwaly_zakladam_stowarzyszenie/przyklad_statutu_stowarzyszenie_2016.rtf (dostęp: 8.02.2017).

http://poradnik.ngo.pl/files/poradnik.ngo.pl/public/wzory_statut/przyklad_statutu_fundacja.rtf.rtf (dostęp: 8.02.2017).

<http://poradnik.ngo.pl/statut-stowarzyszenia> (dostęp: 8.02.2017).

<http://portal.ngo.pl/x/1886051> (dostęp: 22.04.2017).

<http://sjp.pwn.pl/sjp/stowarzyszenie;2524425.html> (dostęp: 13.02.2017).

<http://sjp.pwn.pl/szukaj/fundacja.html> (dostęp: 30.08.2016).

<http://stat.gov.pl/> (dostęp: 13.02.2017).

<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorządu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2014-r-wyniki-wstepne,3,6.html> (dostęp: 22.08.2016).

<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/organizacje-pozytku-publicznego-i-1,4,2.html> (dostęp: 22.08.2016).

<http://www.ekonomiaspoeczna.pl/x/433225> (dostęp: 26.11.2010).

<http://www.pozytek.gov.pl/Baza,OPP,Wykaz,3403.html> (dostęp: 8.02.2017).

<https://emes.net/> (dostęp: 20.08.2016).

Akty prawne

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. z 1984 r. Nr 21, poz. 97 oraz tekst jednolity: Dz.U. z 1991 r. Nr 46, poz. 203 z późn. zm.; z 1997 r. Nr 121, poz. 769; z 2000 r. Nr 120, poz. 1268; z 2003 r. Nr 162, poz. 1568; z 2005 r. Nr 167, poz. 1398, Nr 175, poz. 1462 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855 z późn. zm. oraz tekst jednolity: Dz.U. z 2015 r., poz. 1393).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych (tekst jednolity: Dz.U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873 oraz po zmianach: Dz.U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. z 2006 r. Nr 94, poz. 651).

Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o zmianie ustawy o zasadach finansowania nauki oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2015 r., poz. 249).

Ustawa z dnia 25 września 2015 r. o zmianie Ustawy prawo o stowarzyszeniach oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2015 r., poz. 1923).

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Przekraczanie umownych granic między sektorami	34
Rysunek 1.2. Relacja przedsiębiorstwo–klient	47
Rysunek 1.3. Relacja instytucji sektora publicznego z odbiorcą/odbiorcami dóbr publicznych	48
Rysunek 1.4. Relacja między niezależną ekonomicznie organizacją pozarządową/przedsiębiorstwem społecznym i jej beneficjentami (element modelu gospodarki społecznej)	49
Rysunek 1.5. Relacja między organizacją pozarządową i jej beneficjentami (model „tradycyjny”)	50
Rysunek 1.6. Relacja między organizacją pozarządową i jej beneficjentami (gdy beneficjenci są członkami organizacji)	50
Rysunek 2.1. Teoretyczne ramy procesu sukcesji i jej wpływu na wyniki organizacji	70
Rysunek 2.2. Model wpływu sukcesji na wyniki działania organizacji	92
Rysunek 4.1. Fundacje według roku powstania	214
Rysunek 4.2. Rozrzut liczby członków zarządu	239
Rysunek 4.3. Porównanie rozkładu rozrzutu członków zarządu stowarzyszeń i fundacji bez zarządów stałych i nieograniczonych	241

Spis tabel

Tabela 1.1.	Ekonomia społeczna – wczoraj i dziś	33
Tabela 1.2.	Przykładowe podobieństwa i różnice między organizacjami sektora publicznego, biznesowego i społecznego	44
Tabela 2.1.	Zagadnienia poruszane w literaturze dotyczącej sukcesji do roku 1994	66
Tabela 2.2.	Matryca możliwości pozyskania określonego typu lidera dzięki procesowi sukcesji	73
Tabela 2.3.	Cztery sposoby wyboru następcy	74
Tabela 2.4.	Cztery sposoby wyboru następcy według sześciu dodatkowych zmiennych	75
Tabela 2.5.	Czynniki związane z typem sukcesji	77
Tabela 2.6.	Przykładowe czynniki mające wpływ na efekty działania organizacji sektora publicznego w sytuacji zmiany na stanowisku menedżerskim według teorii G. Boyne’a i J. Dahyi	91
Tabela 2.7.	Matryca różnych sytuacji w procesie sukcesji międzygeneracyjnej. Sytuacje te generują inny zakres problemów na styku firma–rodzina	100
Tabela 3.1.	Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: sukcesja	181
Tabela 3.2.	Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: kandydaci	186
Tabela 3.3.	Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: organizacja	188
Tabela 3.4.	Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: przywódca	191
Tabela 3.5.	Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: odejście prezesa	193
Tabela 3.6.	Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: nieprawidłowości	194
Tabela 3.7.	Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: wyniki	194
Tabela 3.8.	Zestawienie elementów opisu z przedstawionych studiów przypadku – kategoria: inne	196
Tabela 4.1.	Struktura badanych organizacji	212
Tabela 4.2.	Założyciele organizacji (osoby fizyczne i prawne)	213
Tabela 4.3.	Podział organizacji ze względu na siedzibę	214
Tabela 4.4.	Badane organizacje w podziale ze względu na zasięg działania	215
Tabela 4.5.	Obszar działalności badanych organizacji	215
Tabela 4.6.	Rodzaj działalności prowadzonej przez badane podmioty	216
Tabela 4.7.	Rozkład organizacji według minimalnej liczebności zarządu	216

Tabela 4.8.	Rozkład organizacji według maksymalnej liczebności zarządu	217
Tabela 4.9.	Organizacje ze stałym składem zarządu.....	218
Tabela 4.10.	Rozpiętość ruchomości składu zarządu	218
Tabela 4.11.	Organizacje z określoną kadencyjnością zarządu i bez kadencyjności	219
Tabela 4.12.	Długość kadencji władz organizacji	219
Tabela 4.13.	Podmioty wybierające pierwszego prezesa w momencie utworzenia organizacji.....	220
Tabela 4.14.	Podmioty wybierające kolejnych prezesów organizacji	220
Tabela 4.15.	Zastrzeżenia w statutach dotyczące pełnienia funkcji przez kolejne kadencje	221
Tabela 4.16.	Osoby fizyczne i prawne jako założycie fundacji.....	222
Tabela 4.17.	Rodzaj prowadzonej działalności przez badane fundacje	223
Tabela 4.18.	Rozkład fundacji według minimalnej liczebności zarządu.....	223
Tabela 4.19.	Rozkład fundacji według maksymalnej liczebności zarządu	224
Tabela 4.20.	Ruchomość składu zarządu w fundacjach	225
Tabela 4.21.	Fundacje z określoną kadencyjnością zarządu i bez kadencyjności	225
Tabela 4.22.	Długość kadencji władz fundacji	226
Tabela 4.23.	Podmioty wybierające pierwszego prezesa w momencie utworzenia fundacji	226
Tabela 4.24.	Podmioty wybierające kolejnych prezesów fundacji.....	227
Tabela 4.25.	Porównanie statutów fundacji do statutu wzorcowego ze strony internetowej ngo.pl	228
Tabela 4.26.	Osoby fizyczne i prawne jako założycie stowarzyszeń	229
Tabela 4.27.	Rodzaj działalności prowadzonej przez badane stowarzyszenia	229
Tabela 4.28.	Rozkład stowarzyszeń według minimalnej liczebności zarządu	230
Tabela 4.29.	Rozkład stowarzyszeń według maksymalnej liczebności zarządu.....	230
Tabela 4.30.	Ruchomość składu zarządu w stowarzyszeniach	231
Tabela 4.31.	Długość kadencji władz stowarzyszenia.....	232
Tabela 4.32.	Podmioty wybierające pierwszego prezesa w momencie utworzenia stowarzyszenia	232
Tabela 4.33.	Zastrzeżenia w statutach stowarzyszeń dotyczące pełnienia funkcji przez kolejne kadencje	233
Tabela 4.34.	Porównanie statutów stowarzyszeń do statutu wzorcowego ze strony internetowej ngo.pl.....	233
Tabela 4.35.	Osoby fizyczne i prawne jako założycie organizacji z podziałem na typ organizacji.....	235
Tabela 4.36.	Zależność typu organizacji od rodzaju założycieli (osoby fizyczne/osoby prawne)	235
Tabela 4.37.	Wpływ typu organizacji na zasięg jej działalności.....	235
Tabela 4.38.	Rodzaj prowadzonej działalności przez badane organizacje z podziałem na typ organizacji.....	236
Tabela 4.39.	Wpływ typu organizacji na rodzaj prowadzonej działalności.....	237

Tabela 4.40. Rozkład organizacji według minimalnej liczebności zarządu z podziałem na typ organizacji.	237
Tabela 4.41. Rozkład organizacji według maksymalnej liczebności zarządu z podziałem na typ organizacji.	238
Tabela 4.42. Ruchomość zarządu w zestawieniu dla fundacji i stowarzyszeń.	239
Tabela 4.43. Porównanie rozkładu rozrzutu członków zarządu stowarzyszeń i fundacji .	240
Tabela 4.44. Porównanie rozkładu rozrzutu członków zarządu stowarzyszeń i fundacji bez zarządów stałych i nieograniczonych	240
Tabela 4.45. Wpływ typu organizacji na kadencyjność zarządu	241
Tabela 4.46. Długość kadencji władz organizacji z podziałem na typ organizacji	242
Tabela 4.47. Typ organizacji a długość kadencji	242
Tabela 4.48. Porównanie rozkładu długości kadencji (bez braków) w fundacjach i stowarzyszeniach.	243
Tabela 4.49. Ruchomość składu zarządu w organizacjach z podziałem na stowarzyszenia o zasięgu krajowym – S(kraj) i stowarzyszenia o zasięgu międzynarodowym – S(świat)	245
Tabela 4.50. Długość kadencji władz organizacji z podziałem na stowarzyszenia o zasięgu krajowym – S(kraj) i stowarzyszenia o zasięgu międzynarodowym – S(świat)	245
Tabela 4.51. Działalność gospodarcza organizacji z podziałem na fundacje z kadencyjnością i bez kadencyjności zarządu	247
Tabela 4.52. Ruchomość składu zarządu organizacji z podziałem na fundacje z kadencyjnością i bez kadencyjności zarządu	247
Tabela 4.53. Długość kadencji w fundacjach z kadencyjnością zarządu	248
Tabela 4.54. Wybór pierwszego prezesa w organizacjach z podziałem na fundacje z kadencyjnością i bez kadencyjności zarządu	248
Tabela 4.55. Wybór kolejnych prezesów w organizacjach z podziałem na fundacje z kadencyjnością i bez kadencyjności zarządu	248
Tabela 4.56. Struktura próby badawczej pod względem liczby osób zatrudnionych w organizacji w przeliczeniu na pełne etaty.	255
Tabela 4.57. Struktura próby badawczej pod względem płci oraz poziomu wykształcenia osób reprezentujących objęte badaniem organizacje	255
Tabela 4.58. Zestawienie poziomu wykształcenia osób reprezentujących organizację z liczbą osób zatrudnionych w organizacji	256
Tabela 4.59. Pierwsze zatrudnienie respondenta.	257
Tabela 4.60. Przypadki sukcesji w organizacji	258
Tabela 4.61. Planowanie sukcesji i przygotowywanie kandydata	258
Tabela 4.62. Formalne aspekty planowania sukcesji w badanych organizacjach	258
Tabela 4.63. Wybór prezesa spoza organizacji w jakimkolwiek okresie jej funkcjonowania zestawiony z liczbą osób zatrudnionych w organizacji	259
Tabela 4.64. Sposób, w jaki respondent został wybrany na prezesa organizacji	259
Tabela 4.65. Oczekiwania dotyczące zmian strategicznych w organizacji w chwili wyboru na stanowisko prezesa	260

Tabela 4.66. Płeć respondentów w fundacjach z i bez kadencyjności	260
Tabela 4.67. Planowanie sukcesji w fundacjach z i bez kadencyjności.....	260
Tabela 4.68. Rozkład organizacji z i bez kadencyjności według posiadania płatnego personelu	261
Tabela 4.69. Rozkład organizacji przygotowujących kandydatów na stanowisko prezesa z wyprzedzeniem według posiadania płatnego personelu	262
Tabela 4.70. Rozkład fundacji, które decydowały się na wybór prezesa spoza organizacji według posiadania płatnego personelu	262

Summary

The problem of succession of managerial positions is one of many issues of strategic importance for each organization. In management theory, one can encounter many works on the process of succession and succession management. There are also guides to advise organizations on how to plan, organize and conduct succession for the benefit of the organization's results and its durability. Analysis of the literature on the subject shows that reflection on succession concerns more often only selected types of organizations. There are works on enterprises (mostly large enterprises) or family businesses due to the special nature of the latter. Attention is also directed to organizations whose results can be easily operationalized and examine their dependence on succession – this applies to, for example, sports organizations. Relatively little attention is devoted to this issue in non-governmental organizations.

In the literature of the subject one can find some works on succession in non-governmental organizations, but they still do not give an overall picture of the issue. The literature reviews carried out earlier by other authors indicate the need to learn the phenomenon of succession in non-governmental organizations, with particular emphasis on understanding the processes that accompany the transfer or taking over of managerial positions. The authors, whose work is discussed in this dissertation, suggest to examine a larger number of specific case studies that give a chance to get to know the context of ongoing processes. In this sense, the presented dissertation meets the needs reported in the literature and presents a series of case studies obtained from direct participants of events – most often presidents of the organization.

The assumed goal of the research is to understand the succession process in non-governmental organizations and its conditions, and therefore also in its emotional and political dimension. Two initial chapters of the book are the result of literature studies, the first one is devoted to non-governmental organizations and the context of their functioning, and the second one describes the phenomenon of succession itself. The empirical material from interviews and quantitative research is presented analogically in the third and fourth chapter of the work.

The study analyzed the pool of case studies with the use of a case study method supplemented by the approach known from the grounded theory, which is also an innovation. The logic of the work required first to collect the empirical material

and then to conduct literature studies. In this way, a cross-sectional synthesis was created from a multiple case study, which was not burdened with too much risk of even unintentional contamination of the collected qualitative data by the theory regarding succession in other types of organization.

The author decided that in the next stage of the research he will first make a quantitative analysis of statutes of the examined organizations, which concern the functioning of the boards with particular emphasis on the term of office of the authorities. To this end, the author selected a sample of non-governmental organizations having the status of a public benefit organization, which continued their operations at least since 2004. After this analysis, research questions were concretised and computer-assisted interviews were conducted with 75 presidents of the foundations with status of public benefit organization. Both quantitative analyses are included in the fourth chapter of this work.

The aim of the work is to examine the course of the succession process and its determinants in non-governmental organizations, with particular emphasis on the context in which this process takes place. Such a general goal is justified by the pioneering nature of the research, as there is no comprehensive work on the subject of succession in non-governmental organizations so far (in Polish literature, the subject is, as yet, almost absent). The basic research of this thematic area therefore seems to be crucial and should avoid the error of automatic transfer of knowledge and solutions developed by the practice and theory for organizations from other sectors.

The result of the research helps to create a general picture of the processes of succession (and the conditions in which they take place) in non-governmental organizations and point out main issues and topics that should be taken into account when examining the world of non-governmental organizations in the context of succession processes. The series of recommendations for future research in this area are also the result of the work.

Od Redakcji

Janusz Reichel ukończył w 1991 roku studia magisterskie na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, na kierunku ekonomika i organizacja produkcji. W tym samym roku został zatrudniony na Wydziale Organizacji i Zarządzania na Politechnice Łódzkiej, początkowo jako asystent w Katedrze Filozofii Ekologicznej, a od 1998 roku w Zakładzie Zarządzania Strategicznego i Ekologii, gdzie od roku 2000 pracował na stanowisku adiunkta. Rok później przeniósł się do Zakładu Ekologii Przemysłowej w Instytucie Zarządzania PŁ. W roku 2004 związał się z Uniwersytetem Łódzkim, gdzie pracuje jako adiunkt w Katedrze Zarządzania Miastem i Regionem na Wydziale Zarządzania tej uczelni.

Zainteresowania naukowe Janusza Reichela koncentrują się wokół społecznych i ekologicznych aspektów zarządzania organizacjami różnych sektorów, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji biznesowych oraz organizacji non-profit. Efektem tych zainteresowań jest szereg publikacji w języku polskim i angielskim: 7 pozycji książkowych (jako autor, współautor oraz redaktor), liczne rozdziały w książkach oraz kilkadziesiąt artykułów naukowych (m.in. w takich czasopismach jak: „Humanities and Social Sciences”, „Economic and Environmental Studies”, „Social Enterprise Journal”, „Journal of Cleaner Production”, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, „Problemy Zarządzania” i „Współczesne Zarządzanie”). Wyniki prac badawczych były przez niego prezentowane na wielu konferencjach krajowych i zagranicznych.

Janusz Reichel wykłada na Uniwersytecie Łódzkim w języku polskim: etykę biznesu, społeczne aspekty zarządzania, zarządzanie organizacjami non-profit, zarządzanie w odpowiedzialnym biznesie i społeczną odpowiedzialność w łańcuchu dostaw, a w języku angielskim: Business Ethics, Corporate Social Responsibility, Sustainable Standards oraz Global Business Challenges. Gościennie wykładał na uczelniach krajowych i zagranicznych. Pod jego kierunkiem powstało już ponad 150 prac licencjackich i magisterskich.

Koordynował liczne międzynarodowe projekty edukacyjne i badawcze, a także brał w nich udział (m.in. w ramach programów: Erasmus+, Fundusze Norweskie, Leonardo da Vinci, ponadto w projektach finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz w ramach indywidualnej współpracy z naukowcami z uniwersytetów z Niemiec, Holandii i Szwajcarii). Koordynowany przez

niego projekt „Homoresponsabilis in the globalized World” został nagrodzony główną nagrodą w kategorii „Edukacja zawodowa” w konkursie Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji „EduInspiracje 2016”. Ponadto Janusz Reichel jest laureatem licznych nagród rektora oraz dziekana. Jako ekspert uczestniczył w wielu procedurach oceny wniosków projektowych oraz monitoringu realizacji projektów dla instytucji krajowych i zagranicznych, m.in. w ramach programów: Erasmus+, 7. Programu Ramowego, Narodowego Centrum Nauki, Leonardo da Vinci, Funduszu Inicjatyw Obywatelskich. Współpracuje z licznymi organizacjami i bierze aktywny udział w życiu społeczeństwa obywatelskiego.