Podejmowanie decyzji

czyli jak myślą organizacje

Podejmowanie decyzji

czyli jak myślą organizacje

Poradnik zarządzania w ekonomii społecznej

Tekst: Piotr Frączak
Ilustracje: Edward Lutczyn

Podejmowanie decyzji
czyli jak myślą organizacje

FRSO, Warszawa 2013

Podejmowanie decyzji, czyli jak myślą organizacje
Poradnik zarządzania w ekonomii społecznej
Copyright © 2013 by Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Tekst: Piotr Frączak
Ilustracje: Edward Lutczyn

ISBN: 978-83-61411-23-9

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

Redakcja językowa: Dorota Matejczyk

Opracowanie graficzne: Dariusz Piekut, DD Studio

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

SPIS TREŚCI

Demokracja jako sposób zarządzania 11

Przedsiębiorstwo społeczne, czyli nowy sposób zarządzania • Statut jako konstytucja, czyli o wartości samorządu • Większość nie zawsze ma rację, czyli o różnych demokracjach • Nie tylko głosowanie, czyli demokracja uczestnicząca • *Empowerment*, czyli uczestnictwo bez demokracji • Kontrola władzy, czyli najwyższa forma zaufania

Narzędzia demokratycznego zarządzania 21

Wybory, czyli decyzje, kto podejmować będzie decyzje • Zebranie, czyli demokracja w działaniu • Komitetologia, czyli o gremiach decyzyjnych słów parę • Konsultacje, referenda, czyli sposób rozmowy z wyborcami • Grupy robocze, czyli sposób na włączenie chętnych do pracy

Garść refleksji 29

Błędy grupowego myślenia • Siła mniejszości • Bierny opór i niedecyzje • Bałaganiarze, gapowicze, gwiazdy i rozbójnicy • Przeciw żelaznym prawom • Pseudokracja • Ucząca się organizacja

Bibliografia 41

Warto przeczytać

Wstęp od wydawcy

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

Spierając się o to, czym są przedsiębiorstwa ekonomii społecznej, przelano już wiele tuszu. Nie będziemy w tej książeczce kontynuować tych polemik. Dla nas przedsiębiorstwem społecznym jest ta instytucja, która chce nim być. Jeżeli Wasza organizacja pozarządowa, Wasza spółdzielnia czy nawet Wasza spółka uznaje, że zysk finansowy nie jest najważniejszy, że warto byłoby robić to, co robicie, nawet gdyby nie przynosiło to żadnych dochodów, jesteście przedsiębiorstwem społecznym. Pytaniem pozostaje, jak nie stracić tego przekonania, co robić, by Wasze cele nie zostały przysłonięte codziennym zabieganiem, martwieniem się, skąd wziąć pieniądze. Bo powołana w dobrej wierze instytucja może się nagle zautonomizować, zaczyna działać samodzielnie, i nagle się okazuje, że nie do końca mamy nad nią kontrolę. Ta książeczka jest właśnie o tym, dlaczego instytucje nie zawsze działają tak, jak się je wymyśliło.

Wstęp od autora

Czy instytucje myślą? Pytanie to wywołuje spontaniczny sprzeciw. Instytucje to nie ludzie, nie żyją, nie czują, nie myślą. A przecież sprawa nie jest aż tak prosta, jak by się wydawało. Jakaś organizacja, na przykład, wydaje oświadczenie. Co to oznacza? Czy nie to, że ma własne zdanie w danej sprawie? Własne, czyli czyje? Co prawda napisał tekst tego oświadczenia ktoś konkretny, ktoś inny poprawił, ktoś zaakceptował, w efekcie jednak powstało stanowisko, które nie jest stanowiskiem tych poszczególnych osób, jest stanowiskiem instytucji. Inny przykład? Organizacja podejmuje działania – czy na pewno jest to efekt myślenia tylko jednej osoby, nawet jeśli działania zarządził główny menedżer? Czy ta sama decyzja w innej organizacji nie spowodowałaby innych efektów? I jeszcze jedno. Gdy mówimy o uczącej się instytucji (organizacji), to czy przypadkiem nie zakładamy, że jednak jest to jakiś osobny byt, który rządzi się swoimi prawami?

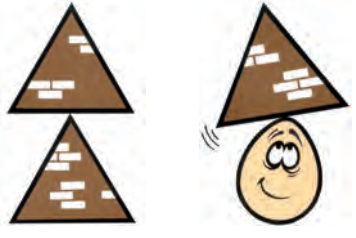
Organizacja jest czymś więcej niż składający się na nią ludzie. Przecież zawsze możemy sobie wyobrazić naszą organizację ze zmienionym zarządem, z wymienionym personelem. Są organizacje, które mają ponad sto lat. Ludzie, którzy je zakładali, już nie żyją, a one działają dalej. Niektórzy widzą organizację jako maszynę. Dobrze skonstruowana i dobrze naoliwiona maszyna funkcjonuje. Zawsze, jeśli trzeba, można wymienić ten lub inny element (np. pracownika czy procedurę). Skuteczność tej naszej maszyny zależy więc od dobrego zaprogramowania i dobrego doboru części, dostarczenia paliwa (np. środków), wszelkie dysfunkcje zaś skłaniają nas do przeprowadzenia diagnostyki i ulepszenia mechanizmu. Inni, tak jak i ja, skłaniają się do opisu organizacji jako żywej istoty. Organizacja do życia potrzebuje „pokarmu" (środków), ale przecież samo jedzenie jej nie wystar-

cza. Ma swoje własne cele (często nie do końca zbieżne z celami liderów), daje się, co prawda, wychowywać, ale to proces powolny i nigdy tak oczywisty, jak programowanie w maszynie. Nie da się bezkarnie wymieniać w niej części (narządów). Ma swoje dobre i złe chwile, a jej historia to historia uczenia się na błędach, sukcesach i kryzysach. Historia dojrzewania i starzenia się, gdzie młodzieńcza energia, odwaga i pomysłowość przekształcają się w opartą na mądrości życiowej ostrożność, a czasem wręcz w zrutynizowaną postawę niechętną nowościom. Dlatego dla uproszczenia mówię, że organizacja myśli, co oznacza, że zachodzą w niej procesy, które w dość nieoczywisty sposób, specyficzny dla tej konkretnej organizacji, prowadzą do podejmowania takich a nie innych decyzji.

Ta książeczka jest próbą zwrócenia uwagi na procesy decyzyjne, tak abyście zdali sobie sprawę z tego, jak Wasze przedsiębiorstwo społeczne „myśli". Może to Wam pomóc w prowadzeniu skutecznej działalności.

Piotr Frączak

notatki



Demokracja
jako sposób zarządzania

Przedsiębiorstwo społeczne, czyli nowy sposób zarządzania

Jednym z ważnych kryteriów przesądzających o tym, czy się jest przedsiębiorstwem społecznym, jest „specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania" (kryteria Sieci EMES). Wiele osób – myśląc o efektywnym działaniu na rynku – traktuje to jako pewną fanaberię. Nie dość, że społeczne, to jeszcze demokratyczne? No, właśnie dlatego społeczne, że demokratyczne. Tradycyjna ekonomia społeczna (spółdzielnie, stowarzyszenia) są zrzeszeniami, czyli strukturami demokratycznymi z samej swej istoty. To głównie o nich będziemy mówić w tej książeczce. Inne przedsiębiorstwa społeczne (np. fundacje), czasem określane mianem instytucji typu zakładowego, muszą w swoje struktury wbudowywać elementy demokratyczne lub w różny sposób dobudowywać elementy włączania (*empowermentu*) do swoich struktur zarządczych.

Wydaje się, że temu tematowi za mało poświęca się uwagi. A można by wiele odkryć, szperając w eksperymentach z przeszłości (patrz teksty Stefana Bratkowskiego), w demokracji pracowniczej (teksty nieżyjącego już Rafała Górskiego) czy w nowinkach współczesnych firm (np. książki Ryszarda Stockiego). Większość poradników nie wychodzi poza bezpieczne teorie zarządzania w kapitalistycznych spółkach, uznając je za jedyną słuszną drogę. Demokracja nie jest dominującym sposobem prowadzenie zwykłego biznesu, choć są przykłady, że taki typ zarządzania może się również sprawdzić w gospodarce rynkowej. Jeżeli chcecie prowadzić przedsiębiorstwo społeczne, będziecie musieli, w ten czy inny sposób, zmierzyć się z demokracją.

Statut jako konstytucja, czyli o wartości samorządu

Dziś samorząd rozumiany jest jako uczestnictwo w narzuconych prawnie formach. Samorząd lokalny, zawodowy czy samorządność w stowarzyszeniu lub spółdzielni nie są traktowane jako akt twórczy, jako wspólne wypracowanie tego, jak chcemy się rządzić. Przestrzegamy ustanowionych przez kogoś reguł i twierdzimy, że to samorządność. Nie! To co najwyżej substytut samorządności. Samorząd jest wtedy, gdy sami zdecydujemy się, jaką formę rządów u siebie ustanowić, sami ją sobie wprowadzimy i będziemy jej przestrzegać.

Ktoś powie: prawo nam te rozwiązania narzuca, musimy się podporządkować Ale to nie jest prawda. Po pierwsze, w jakimś sensie sami te prawa stanowimy i jesteśmy władni je zmieniać. Po drugie, prawo daje nam ogólne ramy, które możemy dowolnie wypełniać.

Mamy więc, dla przykładu, zarząd i komisję rewizyjną w stowarzyszeniu, a w spółdzielni zarząd i radę nadzorczą. To oblig, ale przecież najważniejszym ciałem jest walne zgromadzenie – sejm Waszej rzeczypospolitej (jak tego chciał Abramowski). To walne zgromadzenie podejmuje zasadnicze decyzje, a kwestie relacji pomiędzy innymi statutowymi władzami określa właściwie dowolnie. Dlaczego więc przepisujemy zapisy z innych statutów, zamiast ułożyć własną „rzecz wspólną" po swojemu? Czy możemy myśleć o naprawianiu naszego samorządu lokalnego, czy całej wielkiej Rzeczypospolitej, jeśli nie umiemy zdecydować, jak zaprojektować władze we własnej spółdzielni czy stowarzyszeniu? Zróbmy to po swojemu, bo tylko wtedy będziemy mogli mówić, że jesteśmy samorządni.

Większość nie zawsze ma rację, czyli o różnych demokracjach

I tu pierwsze pytanie – czy w Waszej organizacji większość zawsze wygrywa? – A można inaczej? Ano można! Co więcej, czysta demokracja większościowa jest dla spoistości stowarzyszenia czy spółdzielni niebezpieczna. Może lepiej się wzajemnie przekonywać do pewnych rozwiązań, a nie przegłosowywać? Co więc można zrobić, by nie rezygnując z potrzeby dochodzenia do wspólnej decyzji, nie zmuszać mniejszości do podporządkowania się woli większości? Mam trzy propozycje:

• Po pierwsze – konsensus, czyli tak długie przekonywanie niezdecydowanych, aż wszyscy poprą decyzję. Tu w miejsce przewagi większości pojawia się niebezpieczeństwo weta mniejszości i blokowania decyzji. Dlatego konsensus jest trudną formą dochodzenia do ostatecznych decyzji i trzeba jej używać ostrożnie. Niewątpliwie jednak bywa, że zastosowanie konsensusu jako formy podejmowania decyzji w danej sytuacji jest wskazane. Możliwe jest – spotykałem takie przypadki – stosowanie konsensusu w ramach zarządu zrzeszenia czy nawet małej spółdzielni socjalnej.

• Po drugie – kompromis, czyli pracowanie nad decyzją tak długo, aż zostanie wypracowany pomysł biorący pod uwagę wszystkie interesy (stanowiska). To, podobnie jak w przypadku konsensusu, sposób na zgodę wszystkich, choć w sytuacji, gdy mamy do czynienia z przeciwnymi interesami. Poprzez negocjowanie rozwiązań dochodzi się do decyzji, która nie jest zwycięstwem jednej opcji nad drugą.

• Po trzecie – można zastosować metodę liczenia głosów w kuriach albo izbach. Czasami decyzję trzeba podjąć biorąc pod uwagę nie tyle poszczególnych ludzi, co pewne ich grupy. Oczywiście w prostym głosowaniu głos np. niepełnosprawnych ruchowo może zostać pominięty, bo stanowią mniejszość. Czy jednak to znaczy, że projektując przyszłą siedzibę nie trzeba ich potrzeb wziąć pod uwagę? W takim przypadku możemy zastosować głosowanie kuriami (jak w starożytnym Rzymie) czy izbami, kiedy to decyzje najpierw zapadają w pewnych grupach wydzielonych terytorialnie czy w inny sposób, by następnie rozstrzygać kwestię na poziomie wszystkich kurii, np. na zasadzie każda kuria ma równy głos albo każda kuria ma prawo weta.

Ale nawet gdy stosujemy zwykłą arytmetykę głosowań, warto podjąć wcześniej próbę osiągnięcia konsensusu, wynegocjowania akceptowalnego dla wszystkich kształtu decyzji, czy wreszcie wysłuchania uwag wszelkich mniejszości. Pamiętajcie, że to Wy ustalacie reguły. Możecie zastosować wybory przez losowanie, zapewnić rotację na poszczególnych stanowiskach, czy np. uwzględnić różnego rodzaju parytety w składzie wybieracnych ciał.

Nie tylko głosowanie, czyli demokracja uczestnicząca

Podstawowymi dwiema formami demokracji są demokracja bezpośrednia i przedstawicielska. Oznacza to, że decyzje podejmuje się bezpośrednio, np. w powszechnym głosowaniu wszystkich członków, lub pośrednio – wybierając tych (np. członków zarządu), którzy w imieniu wszystkich tę decyzję podejmą. To proste, gdy mamy do czynienia z demokracją proceduralną, która właściwie sprowadza się do głosowań. Jednak coraz częściej szukamy rozwiązań, w których demokracja nie ogranicza się jedynie do wrzucenia kartki wyborczej do urny raz na jakiś czas, zależny od kadencji władz lub referendum zorganizowanego w danej sprawie. Obywatele, mieszkańcy, członkowie zrzeszeń coraz częściej chcą na co dzień współuczestniczyć w funkcjonowaniu swojego państwa, samorządu, organizacji.

W książeczce tej skupiamy się głównie na włączaniu członków zrzeszenia w zarządzanie ich organizacją. Nie jest łatwo zapewnić zaangażowanie członków stowarzyszenia czy spółdzielni w codzienne prace, wykorzystać ich potencjał i nie dopuścić do sytuacji, gdy poczują się w swej organizacji zbędni, potrzebni jedynie do załatwiania formalności raz w roku i płacenia składek.

W tym miejscu ważna uwaga. Zazwyczaj próbuje się utożsamiać partycypację, demokrację uczestniczącą z demokracją bezpośrednią. Nie jest to słuszne. Demokracja bezpośrednia często nie jest partycypacyjna (w referendum 51% głosujących może uniemożliwić działanie 49%), a do rzeczywistej partycypacji w wielu

sytuacjach przydaje się reprezentacja. Nie zawsze bowiem możliwe jest aktywne uczestniczenie we wszystkich działaniach, inicjatywach, konsultacjach, debatach. Wymaga to dużego zaangażowania czasowego, merytorycznego przygotowania, bycia w odpowiednim momencie i miejscu. Częstokroć trzeba – chcąc nie chcąc – skorzystać z pomocy innych – reprezentantów. Ktoś wyraża opinię większej grupy, ktoś, jako nasz przedstawiciel, weźmie udział w debacie w mediach, ktoś w naszym imieniu pisze list. To inna forma reprezentacji niż ta, z którą mamy do czynienia w samorządach czy parlamencie – dająca szansę na lepsze, bardziej precyzyjne przedstawienie opinii, zdania, stanowiska.

Empowerment, czyli uczestnictwo bez demokracji

Jak się rzekło, nie wszystkie przedsiębiorstwa społeczne są demokratycznymi zrzeszeniami. Jednak także i te, które nimi nie są, powinny włączać w zarządzanie swoim przedsiębiorstwem osoby niebędące członkami (przedstawicieli społeczności lokalnej, tych, którym pomagają, pracowników itp.). Ten proces, w którym daje się prawo udziału w zarządzaniu różnym grupom niebędącym bezpośrednio władnymi współdecydować o funkcjonowaniu organizacji, określa się mianem *empowermentu*. Jego nadrzędnym celem jest poprawa jakości działania poprzez włączenie interesariuszy w proces decyzyjny i wzmocnienie głosu oraz usamodzielnienie osób zatrudnionych czy beneficjentów, niebędących członkami zrzeszenia.

Warto tu przypomnieć, iż w tradycyjnych teoriach przedsiębiorstw koncepcja *stakeholders* (interesariuszy) pozostaje w konflikcie z koncepcją *shareholders* (współwłaścicieli). W sytuacji, gdy celem przedsiębiorstwa społecznego nie jest przede wszystkim zysk, nie ma tak dużego napięcia między tymi, którzy powołali przedsiębiorstwo, a tymi, którzy korzystają z jego funkcjonowania (czasem są to nawet te same osoby – w spółdzielniach pracy właściciele i pracownicy, w spółdzielniach spożywców właściciele i konsumenci). Mimo to warto o tym rozróżnieniu pamiętać, bo czasem konieczne jest równoważenie punktów widzenia tych, którym zależy np. na trwałości przedsiębiorstwa, i tych, którzy oczekują doraźnych korzyści. W przypadku przedsiębiorstwa społecznego to najczęściej właśnie interesariusze liczą na szybsze zyski (wyższa pensja, tańsza usługa).

Specyficznym interesariuszem w przedsiębiorstwie społecznym może być klient, który „kupuje" coś więcej niż produkt czy usługę. Świadomy konsument, który odpowiedzialnie wydaje swoje pieniądze, może i powinien być włączany w decyzje dotyczące społecznych efektów działalności przedsiębiorstwa.

Kontrola władzy, czyli najwyższa forma zaufania

W demokratycznych systemach, w których tworzy się różnego rodzaju ciała decyzyjne, reprezentujące czy wręcz posiadające pewną władzę, niesłychanie ważna jest wewnętrzna kontrola. Kontrola kojarzy się od razu z poszukiwaniem przekrętów, przyłapywaniem przestępców. A przecież właśnie spółdzielcze lustracje w idei swej powinny stanowić przykład kontroli, której celem jest pomoc w lepszym zarządzaniu, która jest wsparciem.

Zarządzający stowarzyszeniami czy spółdzielniami to zazwyczaj osoby o niekwestionowanej moralności, obdarzone dużym zaufaniem społecznym (świadczy o tym chociażby wynik wyborów). Nie oznacza to jednak, że są nieomylne, że w wyniku wyboru otrzymały jakąś dodatkową predyspozycję do podejmowania słusznych decyzji. Takie przekonanie, jak się wydaje częste wśród reprezentantów narodu, tak na szczeblu krajowym, jak i lokalnym, to pierwszy krok do osłabienia organizacji, której siła wynika z ilości i jakości członków (ewentualnie z wykorzystania potencjału *empowermentu*).

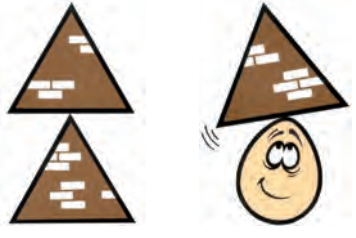
Kontrola w przedsiębiorstwie społecznym powinna dotyczyć dwóch podstawowych kwestii: realizacji celów organizacji oraz gospodarnego zarządzania.

Najczęściej zakłada się, że od kontroli w zakresie realizacji celów, podążania w słusznym kierunku jest rada nadzorcza, zaś od kontroli finansów – komisja rewizyjna. Choć tak sugerują nazwy, rzeczywisty układ zarządzania w organizacji zależy od Waszej decyzji. Komisja rewizyjna może pełnić funkcję rady nadzorczej i od-

wrotnie. Czasem rolę rady nadzorczej może przejmować walne zebranie. Często też dzieje się tak, że formalny zarząd pełni w organizacji funkcje raczej rady nadzorczej niż rzeczywistego organu zarządczego, którym jest np. dyrektor organizacji. Przypomnijmy tu, że w organizacjach społecznych, w tym i przedsiębiorstwach społecznych, ważną rolę kontrolną odgrywa czynnik społeczny i nie dotyczy to tylko zachowań czysto rynkowych, gdy niezadowoleni grantodawcy przestają przekazywać swoje środki. Kontrola społeczna w organizacjach powinna polegać na świadomym poddaniu się ocenie opinii publicznej, pracowników, beneficjentów, lokalnej społeczności. Im więcej mądrej samokontroli, tym więcej zaufania, a to zaufanie jest największym kapitałem przedsiębiorstw społecznych.

Narzędzia demokratycznego zarządzania

notatki



Wybory, czyli decyzje, kto podejmować będzie decyzje

Konieczne jest oczywiście podkreślenie, że współczesnej demokracji, a już szczególnie w inicjatywach pozarządowych, nie możemy sprowadzać jedynie do wyborów. Nie oznacza to jednak, że wybory nie są nadal podstawowym narzędziem budowania demokratycznych struktur. Mówiliśmy też wcześniej, że sprowadzanie wyborów wyłącznie do prostego liczenia głosów i zwykłej większości jest często pomyłką. Jak więc dokonywać mądrych wyborów w sytuacji, gdy czasem kandydatów do władz ze świecą szukać? Moim zdaniem nie ma specjalnego algorytmu, choć można rozejrzeć się za rozwiązaniami, które w tej trudnej sztuce wyboru pomogą.

Po pierwsze, warto zastanowić się, jaki jest cel wyborów. W skostniałych strukturach szuka się ludzi na stanowiska. W małych organizacjach można myśleć inaczej i dostosowywać stanowiska do kompetencji ludzi. Statut zawsze można zmienić, ale najczęściej w ramach już istniejących zapisów da się tak ustawić system zarządzania, aby wykorzystać potencjał ludzi, a nie zmuszać ich do katorżniczej pracy w obszarach, gdzie brak im kompetencji, a które zostały (często przypadkowo) przypisane do danej funkcji. Znam prezesów i prezeski, którzy nienawidzą funkcji reprezentacyjnych, a którzy doskonale dają sobie radę z bieżącym zarządzaniem. Czy naprawdę musimy ich zmuszać, by reprezentowali stowarzyszenie na zewnątrz? Może wystarczy np. powołać spośród członków, którzy nie mają problemów z wystąpieniami publicznymi i współpracą z mediami, społecznego „rzecznika prasowego” lub do funkcji wiceprezesa dodać określenie „ds. reprezentacji”.

Po drugie, warto się zastanowić, jak wykorzystać posiadane zasoby. Zdarzało mi się przekonać jedną czy drugą osobę do kandydowania (mimo jej pierwotnej odmowy) zapewnieniem, że otrzyma znaczące wsparcie przy realizacji zadań wynikających z funkcji. Odpowiedzialni ludzie nie biorą na siebie zadań, o ile nie mają pewności, że im podołają. W momencie wyborów często nie ma się pełnej jasności co do tego, jakie te obowiązki będą. To zniechęca potencjalnie dobrych kandydatów.

Po trzecie, wybory to nie jednorazowe głosowanie. Zgłaszanie kandydatów na walnym zebraniu wygląda bardziej na łapankę niż racjonalne zarządzanie polityką kadrową w organizacji. Konieczna jest długotrwała praca z kandydatami, przygotowywanie ich do funkcji, ale też możliwość poznania kandydatów przez tych, którzy mają na nich głosować.

Zebranie, czyli demokracja w działaniu

Ważnym, a nawet, jak twierdzą niektórzy, najważniejszym narzędziem w pracy społecznej jest zebranie. Pozarządowe narady, a także ich forma, to coś, co zazwyczaj denerwuje przedstawicieli biznesu czy administracji. Co więcej, sami uczestnicy tych spotkań często wychodzą z przekonaniem, że po raz setny dyskutowano o tym samym, że po raz kolejny nic nie ustalono, że to tylko gadanie zamiast prawdziwej pracy. Rzeczywiście, bardzo często odczucia te są słuszne. Nie oznacza to jednak, że zebrania czy narady są czymś niepotrzebnym, a raczej, że nie potrafimy ich prowadzić.

Zebrania, jak każdego narzędzia, można użyć z sensem lub bez sensu. A z sensem można go użyć do różnych celów. Główny cel to oczywiście podejmowanie wspólnych decyzji (a więc to, czym się w tej książeczce zajmujemy), ale mogą to być także cele edukacyjne (np. spotkania dyskusyjne, samokształceniowe), cele informacyjne (np. usprawnienie przepływu informacji), czy w końcu towarzyskie (co nie jest z punktu widzenia zarządzania zupełnie bez znaczenia). Problemem nie jest więc to, do czego służy spotkanie, ale raczej to, jak je przygotować, by przyniosło zamierzony cel. Aby decyzja została podjęta i to najlepiej decyzja najlepsza. Aby uczestnicy spotkania przyswoili sobie jak najwięcej wiedzy, by mieli okazję do wymiany poglądów, do wzajemnego poznania się. Zorganizować dobre zebranie i doprowadzić do tego, by przyniosło efekty, to prawdziwa sztuka.

Komitetologia, czyli o gremiach decyzyjnych słów parę

W każdej instytucji demokratycznej o bardziej skomplikowanej budowie powstają ciała decyzyjne. Na sposób ich funkcjonowania mają wpływ trzy podstawowe czynniki: przynależne kompetencje, struktura (a więc skład i sposób wyboru) i metoda podejmowania decyzji. O tym, że kompetencje w demokratycznych i samorządnych strukturach powinny być efektem oddolnej decyzji i że wybór ma tu znaczenie decydujące, mówiliśmy wyżej. Teraz o specjalnym trybie podejmowania decyzji.

Czym więc jest ten mityczny komitet? Dobrze opisuje to Sartori, dla którego jest to trwała i zinstytucjonalizowana, mała grupa osób wzajemnie i bezpośrednio oddziaływujących na siebie, stojąca w „cieniu" i zajmująca się „strumieniem decyzji". Nie wnikając w szczegóły, trzeba powiedzieć, że oznacza to tyle, że sposób podejmowania decyzji nie polega tu jedynie na głosowaniu (jeżeli już, to raczej dla formalności, a nie w celu rzeczywistego liczenia preferencji), ale na swoistym uzgadnianiu. Sprzyja temu zarówno bezpośredni kontakt (a więc wzajemne poznanie preferencji, oczekiwań), jak i fakt, że podejmuje się wiele decyzji, co pozwala ustępować w obszarach o mniejszym (z subiektywnego punktu widzenia) znaczeniu, domagając się większej uwagi w obszarach, do których przywiązuje się większą wagę.

Oczywiście można przyjąć, że zarząd (albo inny rodzaj komitetu) może stosować czysto większościową formę głosowania, ale poczucie zabiegania o dobro wspólne (organizacji) powoduje, że dominuje tu konsensualny (przy stosunkach koncyliacyjnych) lub kompromisowy (przy stosunkach konfliktowych) sposób podejmowania decyzji. Sposób ten, jak wszystkie techniki demokratyczne, nie jest idealny i może być narażony na wypaczenia, ale też niewątpliwie ma swoje dobre strony i może przyczyniać się do podejmowania lepszych (z punktu widzenia instytucji) decyzji.

Konsultacje, referenda, czyli sposób rozmowy z wyborcami

Podejmowanie decyzji zawsze obarczone jest niebezpieczeństwem popełnienia błędu, a także, a może nawet przede wszystkim, nieprzewidzianych skutków ubocznych. Przyjmuje się jednak, że im więcej osób jest włączonych w proces przygotowywania decyzji, tym większa szansa, że wszelkie negatywne skutki planowanej decyzji zostaną wcześniej zauważone, że rozpatrzonych będzie więcej różnych wariantów planowanej decyzji. Ci, którzy ostatecznie decyzję podejmują, mogą zawsze zapytać się tych, którzy ich wybrali (lub delegowali) o zdanie, sugestie, podpowiedź. Mogą też, próbując przynajmniej częściowo zdjąć z siebie odium niepopularnej decyzji, poddać ją demokratycznej weryfikacji w formie referendum. Tu jedna uwaga, której nie chcą, jak dotąd, zrozumieć decydenci w administracji. Efekt konsultacji czy referendum w większej mierze zależy od tego, kto organizuje wykorzystanie tych narzędzi, niż od tych, którzy z nich korzystają. Jeśli na Wasze pytanie, co sądzicie o danej sprawie, nikt się nie wypowie, albo będziecie mieli sprzeczne i właściwie niezwiązane z tematem wypowiedzi, to znaczy, że źle zorganizowaliście konsultacje (referendum). Nie warto pytać ludzi o to, co ich nie interesuje, bo nie odpowiedzą. Nie warto zadawać pytań zbyt szerokich, bo odpowiedzi będą od sasa do lasa. Nie warto zadawać pytań zbyt specjalistycznych, bo ludzie nie będą się czuli kompetentni do wyrażania swojej opinii itd., itp.

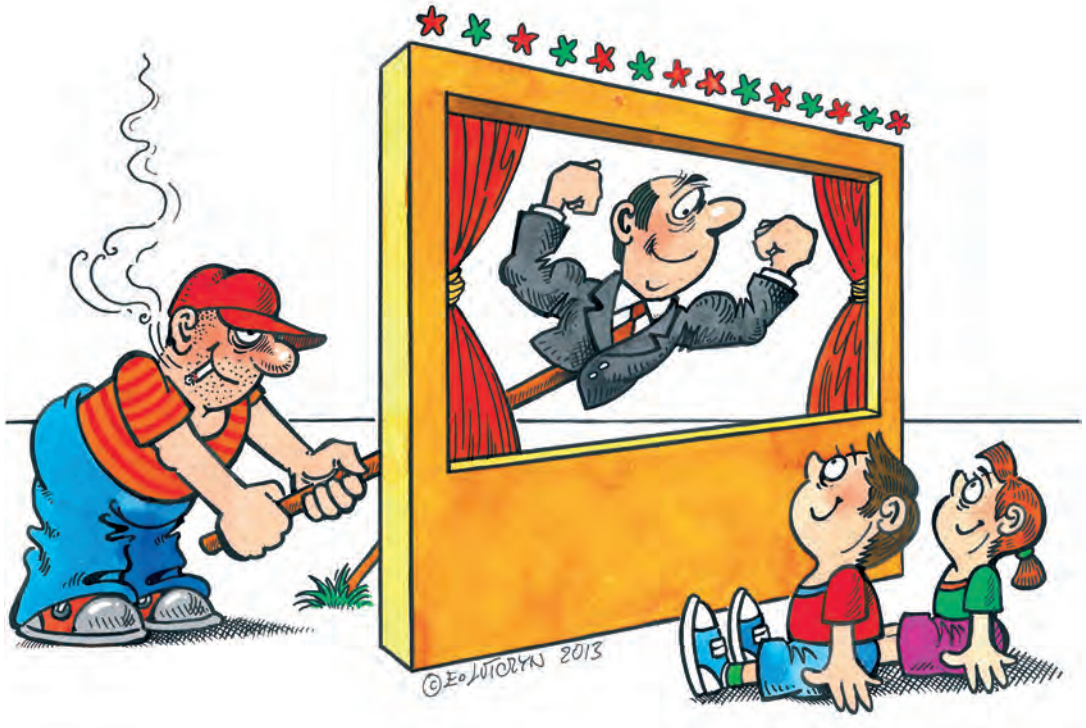
Jeżeli jednak wiecie, o co chcielibyście zapytać, jeśli sformułujecie to w sposób, który dotrze do tych, od których odpowiedzi oczekujecie, jeśli dacie im realną szansę wypowiedzenia się (będą czuli, że naprawdę chcecie znać ich zdanie, a nie robicie to pro forma), jeśli stworzycie przyjazne warunki (czas, miejsce, formę), macie szanse dostać to, czego potrzebujecie. Wiele różnych stanowisk, które mogą stać się podstawą do racjonalnego podjęcia decyzji, albo wynik wyborów, który powie Wam, jak rozkładają się preferencje wśród tych, którzy Was wybrali.

Grupy robocze, czyli sposób na włączenie chętnych do pracy

Tym, co niewątpliwie może pomóc w demokratycznym zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym, jest włączenie interesariuszy (w tym członków, pracowników, beneficjentów) w proces decyzyjny. Cóż, gdy radykalne podejście do tego tematu powoduje, że wszyscy debatują o wszystkim. Zebrania ciągną się godzinami, a dyskutuje się na nich kwestie, które większość tylko nudzą. Głosuje się rzeczy bez znaczenia, czasem nie podejmując decyzji w kwestiach zasadniczych. To nie jest sposób na włączenie, ale na zniechęcenie. Przecież nie wszyscy na wszystkim się znają, nie wszyscy wszystko lubią robić. Współzarządzanie nie ma być przekleństwem, ale szansą na wkład własnej pracy w ogólny sukces zespołu, możliwość podjęcia tematu, który najbardziej nam leży na sercu. Niezależnie, czy będzie to kwestia porządku w miejscu pracy, wizerunku firmy czy poszukiwania nowych form działalności.

Narzędziem, które to umożliwia, są różnego rodzaju grupy czy zespoły robocze. Umocowane systemowo lub powoływane ad hoc. O składzie stałym lub zmiennym. O zadaniach bardzo wąskich lub wręcz przeciwnie, szerokich i strategicznych. Oczywiście powołanie grupy jest równie łatwe, jak zwołanie zebranie. Sztuką jest nadać pracy grupy odpowiednią dynamikę, ustalić realne cele, wytrwale do nich dążyć, a w sytuacji, gdy wyczerpie się jej potencjał lub zapał ludzi, umieć podsumować jej dokonania i zakończyć działalność.

Garść refleksji



Błędy grupowego myślenia

Z założenia zespołowe myślenie niesie ze sobą wiele zalet. Wzrasta ogólna suma wiedzy (wiedza członków grupy się sumuje), doświadczeń, pojawia się wiele różnych punktów widzenia, zwiększa się ilość rozważanych rozwiązań. Dodatkowo, gdy decyzje podejmowane są zespołowo, zwiększa się rozumienie podejmowanych decyzji, a tym samym ich akceptacja. Jednak tak jak większość nie zawsze ma rację, tak jak nie ma ludzi nieomylnych, tak też myślenie grupowe może prowadzić do błędnych decyzji. Co więcej, dotyczy to także (a czasem wręcz przede wszystkim) zespołów złożonych z ekspertów, ludzi o dużym autorytecie, co amerykański psycholog Irving Janis określił syndromem grupowego myślenia. Tu przekonanie o własnej misji, o doniosłości decyzji połączone z wiarą w innych członków grupy prowadzi do nieracjonalnego ignorowania informacji, nierozważania alternatywnych rozwiązań, niedostrzegania niektórych konsekwencji.

Ale nie cieszcie się, że Was to nie dotyczy. Każda grupa, każdy zespół, każdy zarząd może wpaść w podobną pułapkę. W jednych to młodzi niedoświadczeni ulegną autorytetom starych wyjadaczy, w innych doświadczeni członkowie zostaną przytłoczeni aktywnością młodych. Należy więc uważać na decyzje, które wydają się oczywiste, bezdyskusyjne. Zawsze istnieje niebezpieczeństwo, że jeśli wszyscy myślimy podobnie, to oznacza jedynie tyle, że różnimy się rozumieniem znaczenia decyzji, co do których się zgadzamy. Rutyna, oczywistość, brak weryfikacji danych i spojrzenia z zewnątrz łatwo zaprowadzą nas nad brzeg przepaści. Również decyzje w sytuacjach kryzysowych wymagają weryfikacji, alternatyw, konsultacji.

Siła mniejszości

Dominacja większości budzi zaniepokojenie i bardzo ważne jest, aby odpowiednio zabezpieczyć prawa tych, którzy w głosowaniu nie mają szans. Trzeba też pamiętać, że mniejszości w demokracji czasami nie są aż tak bezbronne, jak by się to na pierwszy rzut oka wydawało. Nie tylko ilość głosów bowiem się liczy, ale często także intensywność, z jaką opowiadamy się za daną decyzją lub przeciw niej. Nie jest tajemnicą, że niektórych rzeczy chcemy bardzo, a innych tylko trochę. W wypadku, gdy jest w organizacji mała grupa, która chce czegoś bardzo, a reszta nie jest zdecydowanie przeciw, to mocą swojej aktywności i uporu będzie ona miała duże szanse przeforsować rozwiązania, które większości są obojętne lub bardzo jej nie przeszkadzają.

Trzeba pamiętać, że właśnie w organizacjach bardzo często mamy do czynienia z procesem autoselekcji. Kto jest bardziej aktywny, ten więcej może. To w zasadzie nie jest zła zasada. Właśnie zaangażowanie członków decyduje przecież często o efektywności działania zrzeszenia. Aktywni członkowie to wielki atut organizacji. Może to mieć jednak i negatywne skutki. Może się np. okazać, że do władz nie wchodzą osoby najodpowiedniejsze, tylko najgłośniejsze, które starają za wszelką cenę przeforsować swoje pomysły. Organizacja staje się coraz bardziej organizacją dominującej mniejszości, co powoduje zniechęcenie większości członków i spadek liczebności.

Bierny opór i niedecyzje

W demokracji równie ważne jest podejmowanie decyzji, jak i ich niepodejmowanie. Tu chciałbym zwrócić uwagę na dwie formy bojkotowania decyzji, które są sposobem działania w demokratycznych strukturach tych, którzy są podporządkowani decyzjom, i tych, którzy te decyzje podejmują.

Pierwsza to bierny opór (często mylony z z obywatelskim nieposłuszeństwem czy walką bez użycia przemocy), który jest sposobem na niechciane decyzje. Decyzja, oprócz tego, że musi zostać podjęta, musi być przecież także wprowadzona w życie. W sytuacji, gdy nie podoba się tym, którzy mają ją w praktyce realizować, może dojść do jej bojkotu. Nie musi to być wcale stanowczo wypowiedziane nie, ale takie wykonywanie tej decyzji przez pracowników albo beneficjentów, które nie prowadzi do zamierzonych skutków. Skuteczność takiego oporu może być na tyle duża, że może doprowadzić do tego, że podjęta decyzja okaże się martwym prawem albo wręcz zostanie zmieniona. Bierny opór nie musi wcale wynikać ze złej woli wykonawców, ale również z sytuacji, kiedy źle pomyślana decyzja rzeczywiście nie jest możliwa do wprowadzenia. Zabezpieczeniem przed biernym oporem jest włączanie wykonawców w proces podejmowania decyzji i wyjaśnianie konieczności i przyszłych efektów danej decyzji.

Po drugiej stronie mamy coś, co Bachrach i Baratz określili jako niedecyzje. Uprawnione do podjęcia decyzji ciała, z różnych względów, mogą podejmować pewne działania lub zaniechać innych działań w tym celu, aby nie dopuścić do podjęcia niechcianej decyzji. Dla przykładu – stowarzyszenie, którego członkowie

w większości mają wspólne zdanie w określonej sprawie, mimo to może nie zająć stanowiska np. z powodów proceduralnych. Szukanie przeszkód, wykorzystywanie prawa weta lub łagodnych środków nacisku może powodować, że demokratycznie wybrane władze nie bedą chciały podjąć decyzji oczekiwanej przez członków lub przez otoczenie.

Czy bierny opór i niedecyzje są zagrożeniem dla demokratycznych procedur podejmowania decyzji? Niewątpliwie tak, choć pewnie zdarzają się sytuacje, kiedy bojkot zarządzeń władzy czy zwlekanie z podjęciem decyzji jest w konsekwencji realizowane dla dobra organizacji (np. ogranicza możliwe straty).

Bałaganiarze, gapowicze, gwiazdy i rozbójnicy

Działania demokratyczne mają swoją piętę achillesową. Jeżeli nie chcemy, aby nasza współpraca opierała się na procedurach i formalnościach jako głównym spoiwie naszych działań, musimy oprzeć się na zaufaniu. Nie przez przypadek mówi się o kapitale społecznym jako najważniejszym kapitale ekonomii społecznej (choć w praktyce we wsparciu dla PES dużo więcej uwagi poświęca się kapitałowi finansowemu czy ludzkiemu). To od tego, na ile uda nam się zbudować kapitał społeczny wewnątrz przedsiębiorstwa i wokół niego, zależeć będzie nasz sukces. Zaufanie buduje się powoli, a traci bardzo szybko. Jedno, czasem niewielkie, rozczarowanie może uniemożliwić współpracę na dłuższą metę. Dlatego tak ważne jest zwrócenie uwagi na działania nadwyrężające zaufanie. Poniżej cztery postawy, które mają dużą szansę na to, by zniszczyć nasze przedsięwzięcie.

Bałaganiarz to człowiek, który nieświadomie psuje robotę innym. Zawala terminy, nie dotrzymuje obietnic, nie kończy rozpoczętej pracy. Nie tylko sam źle pracuje, ale zniechęca do pracy innych. Oczywiście bałaganiarz może mieć wiele innych zalet. Może np. łatwo nawiązywać kontakty, umieć zachęcać ludzi do współpracy, robić dobre wrażenie. Jeżeli jednak nie znajdziemy w zespole miejsca, które zapewni mu sprawne funkcjonowanie, wszystkie te zalety wcześniej czy później okażą się nic nie warte wobec szkód, jakich bałaganiarz może nam przysporzyć. Dobre intencje są ważne, ale zazwyczaj nie wystarczają.

Gapowicz to osoba, która już to z lenistwa, już to z cwaniactwa lubi korzystać z pracy innych. Chętnie dołączy się do inicjatywy, której sukces jest już pewny. Będzie w organizacji licząc na przyszłe zyski, ale sam do tego sukcesu się nie przyłoży. Nie zawala spraw tylko dlatego, że nie podejmuje się niczego ponad niezbędną

konieczność, a i w ramach swoich obowiązków chętnie dzieli się pracą z innymi. Nie można na niego liczyć. W sytuacji kryzysowej zawsze znajdzie powód, który uniemożliwi mu zaangażowanie się.

Gwiazda to z kolei ktoś, kto lubi świecić. Chętnie angażuje się w działania promocyjne, łatwo da się namówić na funkcje, które będą się wiązały z promocją jego osoby. Nie traktuje wspólnoty zrzeszeniowej jako wartości, ale jako narzędzie do promowania siebie. Czasem (często jednak na krótka metę) korzyści mogą być wspólne. Osoba promująca siebie może pociągnąć za sobą i organizację. Jej prywatny sukces (np. medialny) może się okazać także sukcesem organizacji. Trzeba jednak pamiętać, że nie jest to partner do gry zespołowej.

Rozbójnik to osoba, która chce wykorzystać organizację dla własnego zysku. Podejmuje grę w demokratyczne procedury, by uzyskać zasoby organizacji i porzucić ją, kiedy tylko będzie to możliwe. Podejmuje współpracę tylko po to, by zdobyć informacje o partnerach, poznać ich słabe strony, podpatrzeć rozwiązania, by później łatwiej ze swoimi dotychczasowymi partnerami konkurować.

Oczywiście każdy z nas ma trochę z gwiazdy czy bałaganiarza. Każdemu może zdarzyć się być gapowiczem, czy nawet zachować się jak rozbójnik. Chodzi jednak o to, czy macie w swoim zespole, w swojej organizacji bałaganiarzy, gapowiczów, rozbójników i gwiazdy, którzy traktują takie zachowanie jak normę. W typowym zespole nie zrobią oni tyle szkody, co w strukturze demokratycznej. Największym bowiem przeciwnikiem solidarności, która przecież jest podstawą ekonomii społecznej (zwanej też czasem solidarną) jest egoizm. Indywidualizm działający na rzecz wspólnych celów jest naszym największym kapitałem, indywidualizm nastawiony na indywidualne korzyści – niebezpieczeństwem. Czasem trudno odróżnić jedno od drugiego, ale warto próbować, by jedno zgniłe jabłko nie zepsuło całego koszyka owoców.

Przeciw żelaznym prawom

Robert Michels sformułował tzw. żelazne prawo oligarchii, czyli teorię mówiącą, że każda instytucja – czy to zarządzana demokratycznie, czy nie – zawsze ostatecznie przekształci się w oligarchię, podlegając rządom określonej, wąskiej grupy osób. Czy naturalny proces instytucjonalizacji musi oznaczać sytuację, gdy procedury w rękach kilku „wyjadaczy" zyskują kosztem rzeczywistej aktywności osób zainteresowanych, a rutyna i interesy konkretnej grupy osób stają się ważniejsze niż rzeczywiste potrzeby organizacji i jej interesariuszy? Takie niebezpieczeństwo zawsze istnieje.

Wiemy, że opisywane w podręcznikach fazy rozwoju organizacji prowadzą do dojrzałości, która przejawia się w uporządkowaniu działalności, wypracowaniu standardów, profesjonalizacji, ale też może być początkiem skostnienia i kryzysu, w którym sposób działania organizacji przestaje odpowiadać potrzebom. Może to wynikać stąd, że organizacja coraz bardziej nastawiona jest na realizację celów wewnętrznych (utrzymanie personelu, rozwiązywanie wewnętrznych problemów), a coraz mniej na realizację pierwotnej misji. Może też wynikać z faktu, że organizacja próbuje utrzymać swój tradycyjny sposób działania w otoczeniu, które się zmieniło. Tak czy inaczej, efekt jest jeden – organizacja nie tyle rozwiązuje problemy, dla których powstała, ile sama staje się problemem do rozwiązania. Zawodzą mechanizmy demokratycznej kontroli władz i oddolnej partycypacji. Organizacja przestaje być rzeczą wspólną, małą rzecząpospolitą, a staje się małym biurokratycznym państewkiem.

Na początku tej książeczki wspomniałem o parytetach, losowaniach i rotacji jako mechanizmach rozszerzających różnorodność narzędzi wyboru, które mogą wzbogacić naszą wewnatrzorganizacyjną demokrację. Losowanie chociażby, jak w starożytnej Grecji, umożliwić Wam może wybranie osób, które same nigdy by się nie zgłosiły. Ale wszystkie te narzędzia są w istocie po to, aby we władzach Waszej republiki zapewnić rotację na stanowiskach. Jeżeli w Waszej organizacji poszczególne osoby poprzyrastały do foteli związanych z określonymi funkcjami, jeśli w wyborach jest tylu kandydatów, ile miejsc we władzach, a na chętnych do komisji rewizyjnej czy rady nadzorczej organizuje się łapanki, to źle się dzieje. Jeżeli na kolejną kadencję wybierane są znów te same osoby, warto zrobić organizacyjny rachunek sumienia.

Pseudokracja

Największym wrogiem demokracji są jednak pozory demokracji. Sytuacja, gdy ktoś poddaje pod głosowanie rzeczy, które są dawno przesądzone. Gdy ktoś konsultując decyzje, wcale nie ma zamiaru słuchać tych, którzy się wypowiadają. Gdy za demokracją próbuje się schować autorytaryzm jednych, a bałaganiarstwo drugich. Demokracja jest wtedy, gdy ludzie świadomie podejmują indywidualne decyzje (jak w głosowaniu czy konsultacjach) i rozumieją proces podejmowania decyzji w ich organizacji (np. sposób działania ciał decyzyjnych). Fasadowa demokracja prowadzi nie tylko do wypaczenia procesu decyzyjnego, który pod pozorami procedur i głosowań jest w istocie niedemokratyczy. Prowadzi ona przede wszystkim do zniechęcenia, utraty wiary w demokrację i wycofanie się. Pozorna demokracja prowadzi bardziej do niszczenia idei demokracji niż wszelkie systemy antydemokratyczne.

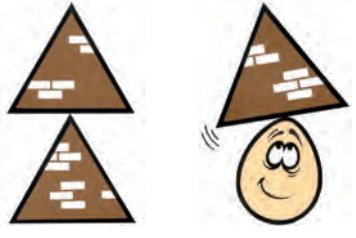
Tak więc jednym z podstawowych zadań w demokratycznym systemie zarządzania jest tropienie wszelkich pozorów demokracji. Głosowań nad decyzjami, które nie muszą być głosowane, sprowadzanie problemów do kwestii proceduralnych, pilnowanie formalności przy zupełnym zapomnieniu o duchu partycypacji. Na braki demokracji lekarstwem jest więcej demokracji. Na pozorne działania demokratyczne lekarstwem jest ich demaskowanie i niezgoda na fasadowość i pozorność. Demokracja to realna władza w waszym przedsiębiorstwie. Jeśli jej nie macie, powinniście się o nią upomnieć.

Ucząca się organizacja

Powraca więc zasadnicze pytanie, czy organizacja myśli? Jeżeli przyjmiemy, że myślenie to proces gromadzenia i przetwarzania informacji oraz podejmowania decyzji, to śmiało możemy powiedzieć, że nasze organizacje myślą. Oczywiście zdarza się, że jednostki kierujące organizacją próbują za nią myśleć, rządzić działającymi w niej ludźmi. Nie wydaje się to jednak drogą zarządzania mającą przed sobą przyszłość. Traktowanie podwładnych jako trybików w maszynie czy poddanych nie tylko wydaje się być wątpliwe etycznie, ale także coraz mniej efektywne. Tym bardziej, że i instytucje myślące w kategoriach zysku (biznes) czy hierarchii (administracja) coraz częściej zwracają się w kierunku sieci jako sposobu bardziej koordynacji niż dyrektywnego rządzenia.

Jak więc myśli nasza organizacja? Jej sposób myślenia zależy od zespołu – ludzi, którzy ją tworzą, relacji między nimi, od posiadanej wiedzy (pamięci instytucjonalnej) oraz procedur. To właśnie gdzieś pomiędzy formalnymi procedurami a zaufaniem wśród ludzi budujących organizację, między wiedzą i umiejętnościami jednostek wchodzących w skład zespołu a kulturą organizacyjną i umiejętnością zespołowego myślenia i działania tworzy się organizacja. Tak więc od funkcjonowania systemu, który gromadzi wiedzę i podejmuje decyzje, a co za tym idzie – powinien uczyć się na własnych doświadczeniach, zależy ostateczny efekt, który tu nazwaliśmy wynikiem myślenia organizacji.

notatki



Bibliografia

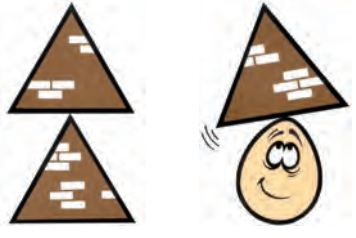
Warto przeczytać

Dla zrozumienia istoty i różnorodności demokracji polecam klasyczną pozycję Giovanniego Sartoriego „Teoria demokracji", Warszawa 1998, ale też ilość ciekawych i różnorodnych pozycji jest tu naprawdę duża. Ja, z sentymentu, polecam też zbiór artykułów wydany w podziemiu, a przygotowany do druku przez Jacka Tarkowskiego (pod pseudonimem Michał Ankwicz) „Władza i polityka", Warszawa 1988, gdzie odkryłem m.in. tekst o niedecyzjach.

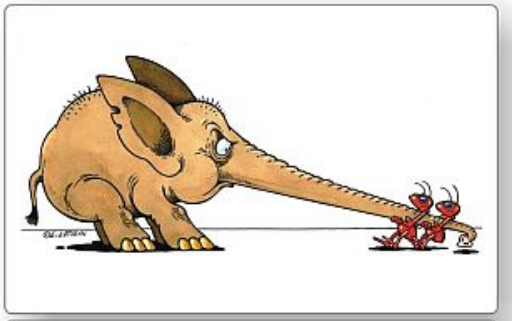
We wstępie wspominam trzech autorów, którzy zajmowali się w swoich publikacjach partycypacyjnym zarządzaniem. Ich publikacje tego tematu dotyczące są warte przeczytania. ja wskażę tylko niektóre z nich. Może to być Ryszarda Stockiego „Współczesne techniki zarządzania. Podręcznik dla organizacji służebnych", Kraków 1995, bo bardziej współczesne pozycje przywoływałem już w poprzedniej książeczce z cyklu, a ta warta jest przypomnienia. Stefana Bratkowskiego wydana w podziemiu, niezapomniana „Co zrobić, kiedy nic się nie da zrobić? Rzecz o samorządach pracowniczych", Warszawa 1983, bo chociaż wiele informacji znajdziemy w jego innych publikacjach, ta była napisana jakby z myślą o dzisiejszej ekonomii społecznej. Nieżyjący już Rafał Górski wiele napisał o demokracji przemysłowej, ale warto też zajrzeć do jego „Bez państwa. Demokracja uczestnicząca w działaniu", Kraków 2007.

Podoba mi się również podejście do zarządzania prezentowane przez innego Rafała Górskiego, którego felietony na ngo.pl dają do myślenia, napisane są w ciekawej formie i z pewnością dotyczą problemów z zarządzaniem organizacją pozarządową, a nie firmą biznesową. I na koniec dla zaawansowanych propozycja bezpośrednio nawiązująca do naszego tematu – Mary Douglas „Jak myślą instytucje", Warszawa 2011 – miejscami inspirująca, choć w wielu dla laika, takiego jak ja, bardzo wymagająca.

notatki



Partnerstwo instytucjonalne
jako sposób zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi



Razem – trudniej czy łatwiej?
Rzecz o zarządzaniu spółdzielnią

Dla dobra wspólnego
O ekonomizacji organizacji pozarządowej

KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!

MAZOWIECKA JEDNOSTKA WDRAŻANIA PROGRAMÓW UNIJNYCH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

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

OWES warszawa
Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej

FRSO