PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Wszedłem do Zarządu Stowarzyszenia i Wszyscy Patrzą na Mnie

Jak uporządkować role, dokumentację i odpowiedzialność w małej organizacji społecznej oraz korzystać ze specjalistycznego wsparcia bez zakładania, że sam entuzjazm prowadzi księgowość



Max Paradox

Wszedłem do Zarządu Stowarzyszenia i Wszyscy Patrzą na Mnie

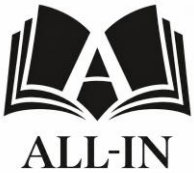
Jak uporządkować role, dokumentację i odpowiedzialność w małej organizacji społecznej oraz korzystać ze specjalistycznego wsparcia bez zakładania, że sam entuzjazm prowadzi księgowość

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839850

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Mandat zamiast peleryny: co naprawdę oznacza miejsce w zarządzie 10

Rozdział 2 - Wszyscy robią wszystko, więc nikt nie pilnuje niczego 18

Rozdział 3 - Dokumenty są gdzieś na pewno: archeologia organizacyjnego chaosu 27

Rozdział 4 - Entuzjazm nie wystawia faktur: kosztowne złudzenia społecznej improwizacji 36

Rozdział 5 - Pilne, bardzo pilne i pilne od wczoraj: jak nie zostać całodobowym pogotowiem stowarzyszenia 46

Rozdział 6 - Zebranie zakończone sukcesem. Nikt nie wie, co właściwie ustalono 55

Rozdział 7 - Znajomi, zasługi i święty spokój: kiedy relacje zaczynają rządzić stowarzyszeniem 65

Rozdział 8 - Wolontariusz to człowiek, nie darmowy dział realizacji cudzych pomysłów 74

Rozdział 9 - Kalendarz, który pamięta za wszystkich: jak zapanować nad terminami i obowiązkami 83

Rozdział 10 - Księgowa nie czyta w myślach: jak zlecać, rozumieć i kontrolować finanse stowarzyszenia 92

Rozdział 11 - Podpisz tutaj, będzie dobrze: jak zawierać umowy bez kupowania problemów na raty 102

Rozdział 12 - Dotacja przyznana, szampan otwarty: jak dowieźć projekt, a nie tylko obietnicę 111

Rozdział 13 - Członkowie, składki i wielka demokracja: jak zarządzać stowarzyszeniem, które należy do ludzi 121

Rozdział 14 - Hasło zna tylko były prezes: cyfrowe bezpieczeństwo bez zatrudniania własnego działu NASA 130

Rozdział 15 - Ktoś zgłosił nieprawidłowość: jak opanować kryzys, zanim zarząd zacznie szukać winnych 141

Rozdział 16 - Nie mamy pieniędzy, ludzi ani cudu w zanadrzu: jak ograniczać działalność bez porzucania odpowiedzialności 151

Rozdział 17 - Zarząd kontra zarząd: co zrobić, kiedy ludzie przestają ze sobą rozmawiać 162

Rozdział 18 - Porządek ma krótką pamięć: jak utrzymać dobre zasady, kiedy wszyscy wracają do dawnych nawyków 171

Rozdział 19 - Po mnie choćby segregator: jak przekazać władzę, żeby następcy nie zaczynali od katastrofy 181

Rozdział 20 - Wszyscy patrzą na mnie. I co z tego? Jak prowadzić stowarzyszenie bez udawania człowieka, który wie wszystko 191

INTRO

Wszystko zaczęło się niewinnie. Ktoś zaproponował, żebyś wszedł do zarządu stowarzyszenia. Powiedział, że potrzeba ludzi zaangażowanych, rozsądnych i gotowych pomagać. Brzmiało sympatycznie. Być może nawet poczułeś dumę, bo przecież nie codziennie ktoś dostrzega w człowieku materiał na osobę odpowiedzialną za dobro wspólne. Zgodziłeś się, odbyło się głosowanie, ktoś pogratulował, a następnie wręczył ci segregator, którego zawartość wyglądała jak dokumentacja archeologiczna niewielkiej cywilizacji. Na pierwszym spotkaniu padły pytania o sprawozdania, bank, umowy i termin następnego zebrania. Wszyscy spojrzeli na ciebie. Ty spojrzałeś na segregator. Segregator, jak przystało na doświadczonego uczestnika życia organizacyjnego, nie udzielił żadnej odpowiedzi.

Właśnie odkryłeś, że między chęcią robienia czegoś dobrego a zarządzaniem organizacją istnieje przestrzeń, której nie da się wypełnić samym entuzjazmem. W tej przestrzeni mieszkają dokumenty, terminy, obowiązki, niejasne kompetencje i zdania rozpoczynające się od słów: „Zawsze robiliśmy to inaczej". Nie oznacza to, że popełniłeś błąd, przyjmując funkcję. Oznacza raczej, że znalazłeś się w miejscu, gdzie społeczna energia musi spotkać się z porządkiem organizacyjnym. To spotkanie bywa trudniejsze niż zorganizowanie wydarzenia dla stu osób, szczególnie kiedy wszyscy potrafią przygotować wydarzenie, ale nikt nie wie, kto ma podpisać umowę za wynajem sali.

Małe stowarzyszenia mają niezwykłą zdolność działania pomimo ograniczonych zasobów. Kilka osób potrafi stworzyć przedsięwzięcie, którego nie powstydziłaby się znacznie większa instytucja. Ludzie poświęcają wieczory, wykorzystują prywatne kontakty, przynoszą własny sprzęt i rozwiązują problemy, zanim ktokolwiek zdąży powołać komisję do ich rozwiązywania. To

ogromna wartość. Trudność pojawia się wtedy, gdy improwizacja przestaje być wyjątkową umiejętnością, a staje się jedynym systemem zarządzania. Dokumenty znajdują się na prywatnych komputerach, hasło do poczty zna były sekretarz, a wiedzę o finansach posiada jedna osoba, która właśnie wyjechała na trzy tygodnie bez dostępu do internetu. Organizacja nadal działa, lecz jej stabilność zaczyna przypominać stolik z trzema nogami, z których jedna jest pożyczona.

Nowy członek zarządu często reaguje na ten chaos jedną z dwóch strategii. Pierwsza polega na przejęciu wszystkiego. Skoro inni nie mają czasu, zrobi to sam. Zaczyna odbierać telefony, zbierać faktury, odpowiadać na wiadomości, organizować zebrania i sprawdzać dokumenty. Po pewnym czasie odkrywa, że pełni jednocześnie funkcję prezesa, sekretariatu, archiwisty i punktu informacyjnego. Druga strategia jest pozornie wygodniejsza: nie ruszać niczego, ponieważ dotąd jakoś funkcjonowało. Problem w tym, że słowo „jakoś" nie jest procedurą, dokumentem ani wyjaśnieniem, które zawsze wystarczy w sytuacji wymagającej konkretnej odpowiedzi. Obie strategie są zrozumiałe. Żadna nie stanowi solidnego fundamentu odpowiedzialnego zarządzania.

Najważniejsza zmiana zaczyna się od zrozumienia, że zarząd nie jest grupą osób, które muszą osobiście wykonywać wszystkie zadania. Jego zadaniem jest przede wszystkim zapewnienie, żeby organizacja podejmowała właściwe decyzje, działała zgodnie ze swoimi zasadami i potrafiła rozliczyć się z powierzonych obowiązków. Konkretne uprawnienia i odpowiedzialność zależą między innymi od przepisów, statutu oraz przyjętego sposobu działania. Nie wolno więc zakładać, że każda organizacja funkcjonuje identycznie. Można jednak przyjąć zdrową zasadę organizacyjną: wiadomo, kto podejmuje decyzję, kto ją wykonuje, gdzie znajduje się dokument potwierdzający ustalenia i kto sprawdza rezultat. Brzmi mało romantycznie, ale nawet najbardziej

szlachetna misja zyskuje, kiedy nie trzeba przez cztery dni szukać ostatniej wersji uchwały.

Szczególnym wyzwaniem jest dokumentacja. W wielu organizacjach traktuje się ją jak przykry obowiązek, który przeszkadza w prawdziwej działalności. Tymczasem dobrze prowadzona dokumentacja jest pamięcią stowarzyszenia. Pozwala ustalić, co rzeczywiście postanowiono, na jakiej podstawie, przez kogo i kiedy. Chroni przed sytuacją, w której trzy osoby pamiętają tę samą decyzję w trzech różnych wersjach, a czwarta twierdzi, że w ogóle nie było zebrania. Nie potrzebujesz od razu rozbudowanego systemu informatycznego ani archiwum przypominającego urząd centralny. Potrzebujesz sensownego sposobu przechowywania dokumentów, nadawania uprawnień i przekazywania wiedzy kolejnym osobom. Dokument, którego nikt nie potrafi znaleźć, ma ograniczoną wartość, nawet jeśli ktoś bardzo starannie nadał mu nazwę „OSTATECZNY_FINAL_POPRAWIONY_3”.

Podobnie wygląda kwestia pieniędzy. Organizacja społeczna może działać bez nastawienia na zysk, ale nie oznacza to, że jej finanse istnieją poza rzeczywistością. Wpływy, wydatki, składki, darowizny, dotacje czy wynagrodzenia wymagają odpowiedniego ujęcia i kontroli. Zakres obowiązków zależy od konkretnej sytuacji organizacji. Właśnie dlatego profesjonalne wsparcie księgowe, a czasem również prawne, nie powinno być postrzegane jako luksus zarezerwowany dla dużych podmiotów. Specjalista może pomóc ustalić właściwe obowiązki, przygotować rozliczenia i wychwycić zagrożenia. Zarząd nadal musi jednak rozumieć, jakie informacje otrzymuje i jakie decyzje podejmuje. Zlecenie prowadzenia księgowości nie oznacza magicznego przekazania całej odpowiedzialności wraz z pudełkiem faktur.

Nie mniej delikatną sprawą są ludzie. W stowarzyszeniu pracujesz często z osobami, które znasz, lubisz i szanujesz. Właśnie dlatego trudno powiedzieć komuś, że nie może samodzielnie

obiecywać wydatków w imieniu organizacji albo że potrzebujesz dokumentów przed zatwierdzeniem płatności. Formalne zasady bywają odbierane jako brak zaufania. Tymczasem dobrze zaprojektowane reguły mogą chronić relacje, ponieważ ograniczają nieporozumienia i konieczność osobistego rozstrzygania każdej drobnej sprawy. Łatwiej wyjaśnić, że określona decyzja wymaga ustalonej procedury, niż przekonywać wieloletniego znajomego, że tym razem jego genialny pomysł nie może zostać sfinansowany z pieniędzy, których stowarzyszenie jeszcze nie posiada.

Ta książka pomoże ci oddzielić rzeczywiście istotne obowiązki od organizacyjnego szumu. Nauczysz się rozpoznawać obszary wymagające pilnego uporządkowania, rozsądnie rozdzielać zadania i prowadzić dokumentację, która służy ludziom zamiast jedynie zajmować miejsce. Zobaczysz, jak przygotowywać decyzje, kontrolować ich wykonanie, korzystać z pomocy specjalistów i reagować, kiedy rzeczywistość nie pasuje do planu. Nie będziemy udawać, że każdy członek zarządu dysponuje wolnymi popołudniami, nieograniczonym budżetem i zespołem osób odpowiadających na wiadomości w ciągu pięciu minut. Będziemy szukać rozwiązań możliwych do zastosowania w niewielkiej organizacji, gdzie ludzie mają także pracę, rodziny i całkowicie uzasadnioną potrzebę odpoczynku.

Nie jest to zamiennik indywidualnej porady prawnej, księgowej ani podatkowej. Przy konkretnych obowiązkach trzeba sprawdzać aktualne przepisy, statut i dokumenty organizacji, a w razie wątpliwości korzystać z właściwego specjalisty. Celem nie jest uczynienie z ciebie jednoosobowego eksperta od wszystkiego. Chodzi o zdobycie wystarczającego rozeznania, żeby wiedzieć, o co pytać, jakie informacje przygotować i kiedy nie należy podejmować decyzji na podstawie zdania: „Wydaje mi się, że tak można”. Dobrze zarządzana organizacja nie potrzebuje wszechwiedzącego bohatera. Potrzebuje przejrzystych reguł, odpowiedzialnych ludzi i

odwagi przyznania, że niektóre kwestie wymagają wiedzy wykraczającej poza doświadczenie wolontariuszy.

Na początek nie musisz reformować całego stowarzyszenia. Wystarczy uczciwie ustalić, co już wiadomo, czego nie wiadomo i gdzie znajdują się najważniejsze dokumenty. Poproś o statut, aktualne informacje dotyczące składu zarządu i reprezentacji, dostępne protokoły oraz podstawowy obraz zobowiązań i finansów. Nie traktuj tej czynności jak poszukiwania winnych. To raczej przejęcie sterów łodzi, która może płynąć całkiem sprawnie, chociaż nikt od dawna nie sprawdzał, czy na pokładzie znajduje się aktualna mapa. Dopiero wiedząc, gdzie jesteś, możesz rozsądnie zdecydować, co wymaga naprawy, a czego lepiej nie komplikować.

Możliwe, że po przeczytaniu tej książki nadal nie będziesz znać odpowiedzi na każde pytanie zadane podczas zebrania. I bardzo dobrze. Dojrzałe zarządzanie nie polega na produkowaniu natychmiastowych odpowiedzi z miną człowieka, który osobiście napisał wszystkie regulaminy świata. Polega również na umiejętności powiedzenia: „Sprawdzę dokumenty, ustalimy właściwą procedurę i wrócimy z decyzją". To znacznie mniej efektowne niż improwizowany wykład wygłoszony przy stole konferencyjnym, ale zdecydowanie bezpieczniejsze. A kiedy następnym razem wszyscy spojrzą na ciebie, nie będziesz musiał udawać, że znasz rozwiązanie. Będziesz wiedział, jak je znaleźć, z kim je uzgodnić i jak dopilnować wykonania. Wtedy segregator przestanie być tajemniczym przeciwnikiem, a zacznie pełnić funkcję, do której został stworzony.

Rozdział 1 - Mandat zamiast peleryny: co naprawdę oznacza miejsce w zarządzie

Telefon zadzwonił we wtorek o 19:43. Po drugiej stronie był człowiek, który chciał wiedzieć, czy stowarzyszenie może już potwierdzić udział w projekcie. Termin odpowiedzi mijał następnego dnia, a poprzedni prezes podobno wszystko uzgodnił. Problem polegał na tym, że nowy członek zarządu nie wiedział, co dokładnie uzgodniono, kto miał prawo to zrobić ani czy organizacja posiada środki na realizację zobowiązania. Rozmówca był jednak niezwykle uprzejmy i dwukrotnie podkreślił, że sprawa jest właściwie formalnością. To charakterystyczne zjawisko życia społecznego: im mniej dokumentów widziałeś, tym częściej ktoś zapewnia cię, że nie ma się czym przejmować. Po zakończeniu rozmowy można było poczuć się jak kapitan statku, któremu powierzono ster, ale zapomniano powiedzieć, że statek jest już w drodze, a połowa załogi uważa, że płynie w innym kierunku.

Pierwsza rzecz, którą trzeba zrozumieć po wejściu do zarządu, brzmi zaskakująco prosto: otrzymałeś określoną funkcję w organizacji, a nie nieograniczoną władzę nad wszystkim, co się w niej wydarzy. Funkcja oznacza uprawnienia, obowiązki i udział w odpowiedzialności za działanie stowarzyszenia. Ich rzeczywisty zakres wynika z przepisów, statutu, przyjętych uchwał i konkretnych okoliczności. Nie ustala go osoba, która najgłośniej mówi podczas zebrania, ani długość stażu społecznego. Można być niezwykle zasłużonym członkiem organizacji i jednocześnie nie mieć uprawnienia do podpisania określonej umowy. Można również być nowym członkiem zarządu i mieć pełne prawo zadawania pytań o decyzje podjęte przed rozpoczęciem własnej kadencji. Historia organizacji zasługuje na szacunek, ale nie zastępuje zasad jej funkcjonowania.

Stowarzyszenie rejestrowe ma strukturę, w której najważniejsze miejsce zajmuje walne zebranie członków, a zarząd prowadzi sprawy organizacji w granicach swoich kompetencji. Istnieje również organ kontroli wewnętrznej, zwykle nazywany komisją rewizyjną. Podział ten ma znaczenie praktyczne. Zarząd nie może automatycznie przejmować decyzji zastrzeżonych dla walnego zebrania, a komisja rewizyjna nie jest dodatkowym zespołem wykonawczym, któremu można przydzielić niewygodne zadania. Zasady działania tych organów określają przepisy i statut. Jeżeli natomiast działasz w stowarzyszeniu zwykłym, jego konstrukcja prawna może wyglądać inaczej, więc najpierw ustal dokładną formę organizacji. Nazwa zawierająca słowo „stowarzyszenie" nie daje jeszcze pełnej odpowiedzi na pytanie, jakiego rodzaju podmiotem zarządzasz.

W praktyce członek zarządu powinien nauczyć się rozróżniać trzy czynności, które podczas zebrań bywają traktowane jak synonimy: zaproponowanie działania, podjęcie decyzji oraz prawnie skuteczne działanie w imieniu organizacji. Możesz wymyślić świetne przedsięwzięcie i przedstawić je pozostałym. To jeszcze nie znaczy, że zostało zatwierdzone. Zarząd może następnie podjąć odpowiednią uchwałę, jeśli dana sprawa należy do jego kompetencji. Nadal jednak trzeba ustalić, kto zgodnie z zasadami reprezentacji może podpisać umowę lub złożyć stosowne oświadczenie. Niektóre działania wymagają dodatkowych zgód. Ten podział bywa niewidoczny, dopóki wszystko przebiega pomyślnie. Kiedy pojawia się problem, nagle okazuje się, że każdy uczestnik pamięta inny moment, w którym przedsięwzięcie miało zostać oficjalnie zaakceptowane.

Wyobraź sobie, że stowarzyszenie chce kupić sprzęt potrzebny do prowadzenia zajęć. Jedna osoba znajduje atrakcyjną ofertę, druga negocjuje cenę, a trzecia informuje sprzedawcę, że organizacja jest zainteresowana zakupem. Wszystko wygląda rozsądnie do chwili, gdy sprzedawca przesyła dokumenty i

oczekuje potwierdzenia zamówienia. Wtedy trzeba sprawdzić, czy wydatek mieści się w dostępnych środkach, czy odpowiedni organ podjął potrzebną decyzję i kto może skutecznie zaciągnąć zobowiązanie. Być może wszystkie warunki są już spełnione. Być może brakuje jednego zatwierdzenia. Najgorszym rozwiązaniem jest uznanie, że skoro trzy osoby poświęciły czas na wybór sprzętu, formalności zapewne dostosują się do poziomu ich zaangażowania. Niestety, księgowość i przepisy nie wykazują takiej empatii.

Nie oznacza to konieczności organizowania uroczystego posiedzenia zarządu przed każdym telefonem czy zakupem papieru. Organizacja potrzebuje sprawnego działania, a nadmierna formalizacja potrafi skutecznie zniechęcić najbardziej wytrwałych społeczników. Ważne jest jednak ustalenie, które czynności można wykonywać w ramach wcześniej przyjętych decyzji, a które wymagają nowego rozstrzygnięcia. Granice delegowania zadań i podejmowania decyzji muszą być zgodne ze statutem oraz prawem. Jeżeli ktoś zajmuje się zakupami, powinien wiedzieć, jakie ma upoważnienia, jakie środki może wykorzystać i kiedy musi wrócić do zarządu po decyzję. Sprawność nie polega na pomijaniu zasad, tylko na takim ich uporządkowaniu, żeby człowiek nie musiał ich odkrywać od początku przy każdym wydatku.

Kolejna pułapka wiąże się ze słowem „prezes". W społecznej wyobraźni prezes często jest człowiekiem, który może wszystko, wie wszystko i z jakiegoś powodu powinien również posiadać numer telefonu do hydraulika. Tymczasem konkretne uprawnienia prezesa wynikają z dokumentów danej organizacji. Sam tytuł nie oznacza automatycznie samodzielnej możliwości podpisania każdej umowy ani zastąpienia pozostałych członków zarządu w podejmowaniu wszystkich decyzji. Podobnie funkcja skarbnika nie przesądza sama przez się o pełnym zakresie uprawnień finansowych, a sekretarz nie staje się z mocy nazwy jedyną osobą odpowiedzialną za całą dokumentację. Nazwy stanowisk są

pomocne, ale dopiero ich rzeczywiste kompetencje pozwalają bezpiecznie działać.

Warto zatem przeczytać statut nie jak historyczny dokument założycielski, lecz jak instrukcję działania instytucji, której stałeś się częścią. Nie chodzi o jednorazowe przewertowanie wszystkich paragrafów przy filiżance kawy. Znacznie więcej daje przeanalizowanie konkretnej decyzji i sprawdzenie, które postanowienia mają do niej zastosowanie. Kto może ją podjąć? Jak zwołuje się właściwe posiedzenie? Jakie są zasady głosowania? Kto może reprezentować organizację przy wykonaniu decyzji? Czy istnieje dodatkowy wymóg wynikający z uchwały albo umowy o finansowanie? Takie pytania zmieniają statut z abstrakcyjnego zbioru formalności w użyteczne narzędzie. Jeżeli zapis jest niejasny, nie dopisuj sobie interpretacji, która akurat najbardziej ułatwia życie. W sprawach o istotnych skutkach warto uzyskać pomoc prawną.

Szczególnie ważne jest odróżnienie odpowiedzialności organizacyjnej od osobistego wykonywania wszystkich zadań. Członek zarządu może odpowiadać za nadzór nad określonym obszarem, choć dokumenty przygotowuje pracownik, wolontariusz albo zewnętrzny specjalista. Nie powinien jednak zakładać, że przekazanie zadania automatycznie usuwa wszelką odpowiedzialność związaną z pełnioną funkcją. Z drugiej strony nie każde niepowodzenie stowarzyszenia oznacza osobistą odpowiedzialność majątkową każdego członka zarządu. Ta zależy od rodzaju zobowiązania, podstaw prawnych i okoliczności. Właśnie dlatego nie warto ani lekceważyć ryzyka, ani wyobrażać sobie, że każda nieopłacona faktura natychmiast zamieni się w prywatny dług całego zarządu. Strach jest kiepskim doradcą, szczególnie kiedy występuje w towarzystwie plotek.

Rozsądny członek zarządu nie musi znać na pamięć wszystkich przepisów, ale powinien umieć rozpoznać sprawę wymagającą ostrożności. Takimi sygnałami mogą być zobowiązanie

przekraczające dostępne środki, niejasna umowa, zaległość publicznoprawna, brak wymaganych dokumentów lub propozycja podpisania czegoś z datą wcześniejszą niż rzeczywiste działanie. W podobnych sytuacjach należy zatrzymać proces, ustalić fakty i skorzystać z odpowiedniego wsparcia. Powstrzymanie się od pochopnej decyzji nie oznacza braku kompetencji. Czasami jest najbardziej odpowiedzialną czynnością, jaką można wykonać. Zwłaszcza gdy ktoś przekonuje, że „wszyscy tak robią", lecz nie potrafi wskazać ani jednej podstawy prawnej, dokumentu czy osoby gotowej potwierdzić tę opinię zawodowo.

Osobnym zagadnieniem jest odpowiedzialność za decyzje podejmowane wspólnie. Zarząd ma charakter kolegialny tam, gdzie tak przewiduje konstrukcja danego stowarzyszenia, a zasady podejmowania uchwał wynikają ze statutu i prawa. Nie musisz zgadzać się z każdą propozycją tylko dlatego, że większość uważa ją za sympatyczną. Masz prawo pytać o skutki, koszty i podstawę rozstrzygnięcia, a sposób dokumentowania głosowania i ewentualnego sprzeciwu powinien odpowiadać obowiązującym zasadom. Samo zgłoszenie zdania odrębnego nie jest uniwersalnym zwolnieniem z odpowiedzialności, jednak rzetelny zapis przebiegu podejmowania istotnych decyzji pomaga odtworzyć fakty. Dobrze jest zwłaszcza unikać sytuacji, w której protokół stwierdza pełną jednomyślność, choć trzy osoby miały poważne zastrzeżenia, a czwarta w ogóle nie wiedziała, nad czym głosowano.

Może pojawić się pokusa, aby po objęciu funkcji natychmiast ocenić pracę poprzedników. Kiedy widzisz opóźnione sprawy i niewyjaśnione ustalenia, łatwo pomyśleć, że ktoś wcześniej był po prostu nieodpowiedzialny. Bywa jednak, że za widocznym chaosem stoją lata pracy prowadzonej przy ograniczonych zasobach, niespodziewane odejścia wolontariuszy albo zwyczajny brak wiedzy o lepszych rozwiązaniach. To nie usprawiedliwia zaniedbań, ale zmienia sposób ich naprawiania. Zamiast rozpoczynać kadencję od publicznego ogłaszania, że wszystko jest

źle, zbierz informacje i oddziel naruszenia wymagające pilnej reakcji od procesów, które można stopniowo poprawić. Ludzie znacznie chętniej pomagają porządkować organizację, kiedy nie słyszą na wstępie, że całe ich dotychczasowe zaangażowanie było organizacyjną katastrofą.

Pomocne jest prowadzenie własnego krótkiego rejestru spraw wymagających rozstrzygnięcia. Nie musi to być dodatkowy system administracyjny. Wystarczy uporządkowane zestawienie zawierające opis problemu, osobę odpowiedzialną za wyjaśnienie, wymagane dokumenty, termin i aktualny stan. Ważne, żeby odróżniać informacje potwierdzone od przypuszczeń. Zdanie „poprzedni zarząd prawdopodobnie podpisał umowę" nie jest równoważne z posiadaniem podpisanej umowy. Podobnie zapewnienie, że „księgowa wszystko ma", nie zastępuje ustalenia, jakie dokumenty faktycznie przekazano. Rejestr nie służy szukaniu winnych ani tworzeniu dodatkowej papierologii. Ma chronić przed podejmowaniem kolejnych decyzji na podstawie informacji, których nikt nie sprawdził.

Warto również przyjrzeć się sposobowi, w jaki zarząd komunikuje swoją rolę członkom organizacji. Jeżeli każda prośba trafia bezpośrednio do jednej osoby, szybko pojawia się przekonanie, że wyłącznie ona odpowiada za wszystkie sprawy. Można temu zapobiec prostym komunikatem: określone kwestie prowadzą konkretni ludzie, decyzje zapadają zgodnie z ustalonym trybem, a sprawy wymagające zatwierdzenia są kierowane do właściwego organu. Nie potrzeba przy tym urzędowego tonu. Możesz powiedzieć: „Chętnie sprawdzimy ten pomysł. Najpierw potrzebujemy informacji o kosztach i osobie, która zajmie się realizacją". To odpowiedź znacznie lepsza od automatycznego „tak", które po tygodniu okaże się obietnicą bez pokrycia.

Istnieje jednak różnica między rozsądnym podziałem pracy a chowaniem się za formalnościami. Jeśli ktoś zgłasza rzeczywisty problem, zarząd nie powinien odsyłać go bez końca pomiędzy

stanowiskami tylko dlatego, że żadne nie ma odpowiednio wygodnej nazwy. Zasady mają wskazywać drogę do decyzji. Gdy organizacja nie potrafi ustalić odpowiedzialnego za konkretną sprawę, właśnie to staje się zadaniem zarządu. Nie trzeba wszystkiego wykonywać samodzielnie, ale trzeba doprowadzić do ustalenia, kto zajmie się rozwiązaniem. Biurokracja zaczyna się w chwili, gdy procedura służy przede wszystkim temu, żeby nikt nie musiał podjąć odpowiedzialności za następny ruch.

Nie można też ignorować własnych ograniczeń. Funkcja społeczna może być wykonywana z ogromnym zaangażowaniem, ale doba nie staje się dłuższa po ogłoszeniu wyników wyborów. Jeżeli pracujesz zawodowo, opiekujesz się rodziną albo masz inne zobowiązania, uczciwie określ swoją dostępność. Lepiej zobowiązać się do przygotowania jednej ważnej sprawy tygodniowo i rzeczywiście ją doprowadzać do końca, niż obiecać codzienną obsługę organizacji, po czym znikać pod ciężarem wiadomości. Odpowiedzialność wymaga przewidywalności, nie nieustannej obecności. Zarząd złożony z wyczerpanych bohaterów może wyglądać imponująco na zdjęciu z uroczystości, ale na dłuższą metę potrzebuje czegoś więcej niż zapasu kawy i dobrej woli.

Często najtrudniejszym momentem jest pierwsze spokojne przyznanie, że czegoś nie wiesz. W otoczeniu bardziej doświadczonych członków możesz odczuwać presję, aby natychmiast udzielać odpowiedzi. Tymczasem człowiek, który potrafi jasno wskazać granice swojej wiedzy i ustalić sposób wyjaśnienia problemu, zwykle działa bezpieczniej niż ktoś improwizujący na temat nieznanych mu obowiązków. Odpowiedź „musimy sprawdzić zasady reprezentacji przed podpisaniem” jest pełnoprawną decyzją o dalszym postępowaniu. Powinna jedynie prowadzić do konkretnego działania i terminu, a nie stać się eleganckim sposobem odkładania sprawy na wieczność. Niewiedza

jest stanem przejściowym, o ile ktoś rzeczywiście zamierza ją usunąć.

Dobrą próbą zrozumienia własnej funkcji jest przeanalizowanie jednej rzeczywistej sprawy, która właśnie czeka na decyzję. Nie wybieraj największego problemu organizacji ani tematu, który od pięciu lat wywołuje kłótnie. Znajdź zadanie o umiarkowanej wadze, przy którym da się prześledzić pełną drogę od propozycji do wykonania. Sprawdź kompetencje, potrzebne informacje, tryb zatwierdzenia, sposób reprezentacji i dokumentowania rezultatu. Jeśli po tym ćwiczeniu potrafisz wyjaśnić pozostałym, dlaczego podjęto określone kroki, zaczynasz rozumieć praktyczny sens swojego mandatu. Jeżeli odkryjesz niejasność, nie maskuj jej. Wprowadź ją do spraw wymagających uporządkowania i rozwiąż przy pomocy właściwych dokumentów oraz osób.

Bycie członkiem zarządu nie wymaga nadzwyczajnej osobowości ani umiejętności wygłaszania przemówień przy każdej okazji. Wymaga raczej gotowości do podejmowania decyzji w granicach swoich kompetencji, korzystania z wiedzy innych oraz konsekwentnego pilnowania, żeby ważne sprawy nie znikały pomiędzy dobrymi intencjami. Kiedy przestaniesz utożsamiać odpowiedzialność z osobistym wykonywaniem wszystkiego, funkcja zacznie nabierać rozsądnych proporcji. Nie otrzymałeś peleryny superbohatera. Otrzymałeś mandat do współprowadzenia organizacji, której powodzenie zależy od ludzi, zasad i wspólnych decyzji. Peleryna mogłaby wprawdzie dobrze wyglądać podczas walnego zebrania, ale prawidłowo podjętej uchwały nadal by nie zastąpiła.

Rozdział 2 - Wszyscy robią wszystko, więc nikt nie pilnuje niczego

W małym stowarzyszeniu podział obowiązków często wygląda następująco: prezes zajmuje się wszystkim, skarbnik finansami i wszystkim, sekretarz dokumentami i wszystkim, a pozostali członkowie zarządu pomagają przy wszystkim, kiedy akurat mogą. Na papierze organizacja jest doskonale obsadzona. W praktyce powstaje system, w którym każda osoba zakłada, że ktoś inny dopilnował sprawy. Doskonałym sprawdzianem tego modelu jest organizacja wydarzenia. Jedna osoba rezerwuje salę, druga przygotowuje ogłoszenie, trzecia kontaktuje się z prowadzącym. Dzień przed imprezą okazuje się, że nikt nie potwierdził godzin dostępu do budynku. Wszyscy są zdziwieni, ponieważ każdy był przekonany, że sprawa została załatwiona. To sytuacja, w której organizacja posiada trzech koordynatorów, cztery grupy komunikacyjne i ani jednej osoby odpowiedzialnej za otwarcie drzwi.

Źródłem podobnych problemów rzadko jest brak zaangażowania. Częściej chodzi o niewidoczny podział pracy, który istnieje wyłącznie w głowach uczestników. Ludzie wiedzą, czym zwykle się zajmują, lecz nie zawsze rozumieją, gdzie kończy się ich rola, kto podejmuje decyzję i kto odpowiada za sprawdzenie rezultatu. Nieporozumienia powstają szczególnie wtedy, gdy jeden człowiek traktuje swoją funkcję jako samodzielne prowadzenie zadania, a drugi uważa ją za pomoc w wykonaniu poleceń. Obie strony mogą mieć dobre intencje, a mimo to odczuwać frustrację. Pierwsza czuje się kontrolowana, druga ma poczucie, że traci wpływ na sprawy, za które ponosi odpowiedzialność. Bez wspólnych ustaleń konflikt nie dotyczy już organizacji pracy, tylko rzekomych cech charakteru zainteresowanych osób.

Uporządkowanie ról warto rozpocząć od rzeczywiście wykonywanych działań, nie od stanowisk zapisanych obok nazwisk. Zadaj pytanie, co organizacja musi regularnie robić, aby prowadzić swoją działalność. Mogą to być kontakty z członkami, obsługa korespondencji, organizowanie spotkań, przygotowywanie projektów, pilnowanie rozliczeń, przechowywanie dokumentacji czy komunikacja z partnerami. Zakres zależy od charakteru stowarzyszenia. Nie każda organizacja potrzebuje wszystkich tych czynności w takim samym wymiarze. Chodzi o stworzenie obrazu rzeczywistej pracy. Jeśli zaczniesz od formalnych tytułów, łatwo otrzymasz odpowiedź, że skarbnik zajmuje się finansami, a sekretarz dokumentami. Nadal nie będziesz wiedział, kto sprawdza, czy dostawca otrzymał zapłatę, ani kto ma dostęp do korespondencji przychodzącej podczas nieobecności sekretarza.

Dla każdego ważnego działania przydaje się rozróżnienie między osobą prowadzącą sprawę, osobą wykonującą konkretne czynności a organem lub osobą uprawnioną do podjęcia wymaganej decyzji. W prostych zadaniach te role mogą się pokrywać. W poważniejszych powinny być wyraźnie oddzielone. Jeżeli wolontariuszka organizuje spotkanie, może samodzielnie uzgadniać program i zbierać zgłoszenia w ramach otrzymanego zadania. Nie oznacza to automatycznie uprawnienia do podpisywania dowolnych umów lub przekraczania zatwierdzonego budżetu. Osoba prowadząca sprawę powinna wiedzieć, kiedy może działać samodzielnie, a kiedy potrzebuje decyzji uprawnionych osób. Dobrze również ustalić, kto potwierdza zakończenie zadania, ponieważ wysłanie wiadomości z pytaniem nie jest jeszcze równoznaczne z uzyskaniem odpowiedzi.

Najprostsza mapa obowiązków może powstać podczas jednego roboczego spotkania. Wypiszcie główne obszary działania organizacji, a następnie przypiszcie do każdego osobę prowadzącą, zakres jej samodzielności, sposób przekazywania informacji i osobę zastępującą w razie nieobecności. Nie trzeba tworzyć

rozbudowanej tabeli z kilkudziesięcioma kolumnami. Szczególnie małe stowarzyszenie powinno uważać, aby system kontroli nie wymagał więcej czasu niż kontrolowane działania. Jeżeli przygotowanie prostego ogłoszenia wymaga uzupełnienia sześciu formularzy i otrzymania zgody czterech osób, organizacja nie usprawniła pracy. Wyprodukowała administracyjny tor przeszkód, którego nagrodą jest możliwość opublikowania informacji o sobotnim spotkaniu.

Załóżmy, że stowarzyszenie organizuje regularne warsztaty. Dotychczas wszystkie szczegóły ustalano na wspólnej grupie wiadomości. Ktoś zgłaszał pomysł, kilka osób odpowiadało, a reszta milczała. Czasami milczenie interpretowano jako zgodę, czasami jako brak zainteresowania, zależnie od tego, która interpretacja bardziej odpowiadała organizatorowi. Po uporządkowaniu pracy jedna osoba koordynuje warsztaty i zbiera potrzebne informacje. W ustalonych granicach może uzgadniać szczegóły organizacyjne. Jeżeli pojawia się nowy wydatek albo zobowiązanie wymagające zatwierdzenia, kieruje sprawę do właściwych osób. Po wydarzeniu przekazuje krótkie podsumowanie, potwierdza wykonane działania i oddaje dokumenty dotyczące kosztów. Nie powstała nowa hierarchia urzędników. Powstała przewidywalna droga działania.

Przy podziale obowiązków należy uważać na ludzi, którzy zbyt często słyszą: „Ty najlepiej sobie z tym poradzisz”. Zwykle są kompetentni, zaangażowani i niechętnie odmawiają. W rezultacie ich skuteczność zostaje nagrodzona dodatkowymi zadaniami, aż w końcu zaczynają pełnić funkcję organizacyjnego oddziału ratunkowego. Inni członkowie stopniowo przestają uczyć się nowych czynności, ponieważ wiedzą, że istnieje osoba, która zrobi je szybciej. System wygląda stabilnie tylko dlatego, że jedna osoba stale pokrywa jego braki własnym czasem. Kiedy choruje, wyjeżdża albo zwyczajnie potrzebuje odpoczynku, ujawnia się skala zależności. Nie jest to dowód, że dana osoba była niezastąpiona. To