

Rafał Kusa

Ćwiczenie Władza w organizacji – studium przypadku SWRM (Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Młodzieży)

Zakres tematyczny: Zarządzanie organizacją, cele organizacji, władza w organizacji, przejęcie organizacji, stowarzyszenie, metafora organizacji jako systemu politycznego, patologie organizacji

Czas: 2 godz.

Cel: Zapoznanie studentów z zasadami sprawowania władzy w organizacji (stowarzyszeniu), złożonym charakterem powiązań personalnych w organizacji oraz niejednoznacznością sytuacji występujących w organizacjach

Forma zajęć: Praca w grupach 4-6 osobowych

Oceny na podstawie przygotowanych przez grupy opracowań (zgodnie z pkt. 2)

1. Opis sytuacji

Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Młodzieży powstało w Krakowie w 1919r. i stanowi część międzynarodowej sieci organizacji wspierających rozwój młodzieży. Celem stowarzyszenia było stwarzanie młodym ludziom warunków do rozwoju uzdolnień i zdobywania kwalifikacji oraz wsparcie i opieka dla potrzebujących tego młodych ludzi, włącznie z zapewnieniem podstawowych potrzeb bytowych. Cele realizowane były poprzez działalność edukacyjną, propagowanie sportu i zdrowego stylu życia, organizowanie wypoczynku letniego oraz prowadzenie burs i schronisk dla bezdomnej młodzieży. Dzięki wsparciu społeczeństwa oraz datkom z za granicy stowarzyszenie wybudowało szereg obiektów: baseny, sale gimnastyczne, przystanie, obozowiska, sale odczytowe. Działalność stowarzyszenia została dwukrotnie przerwana: w czasie II wojny światowej (stowarzyszenie prowadziło działalność jako organizacja konspiracyjna) oraz w 1952r., kiedy to ówczesne władze uznały działalność SWRM jako szkodliwą i w następstwie tego zlikwidowały stowarzyszenie i skonfiskowały jego majątek.

W 1992r. przedwojenni i powojenni wychowankowie SWRM reaktywali stowarzyszenie i rozpoczęli starania zmierzające do odtworzenia działalności programowej oraz odzyskania majątku. W związku z kilkudziesięcioletnią przerwą w działalności, organizacja nie posiadała swojej kadry ani młodych członków. W pierwszym okresie po reaktywacji członkami byli przedwojenni i powojenni jej wychowankowie – posiadający w latach 90-tych po 60-70 lat oraz ich wnuki i przyjaciele. Dla przyspieszenia wzrostu organizacji jeden z członków wpadł na pomysł aby zaprosić do organizacji znanych mu działaczy klubu sportowego Afro-Gym.

„Afro-Gym” propagowało gimnastykę w rytmie muzyki afrykańskiej. Afro-Gym prowadziło działalność w 30 lokalnych klubach, zlokalizowanych we wszystkich województwach. Prezesem był Stefan, który w latach 70-tych rozpoczął propagowanie gimnastyki afrykańskiej w Polsce. Dzięki jego staraniom gimnastyka afrykańska miała status dyscypliny sportowej – rozgrywane były zawody, kluby miały status klubów sportowych i korzystały z subwencji sportowych. Afro-Gym nie posiadał swojej bazy treningowej, więc w 1989 roku jego założyciele postanowili wykorzystać możliwości związane ze zmianami ustrojowymi i własnościowymi w Polsce do przejęcia prywatyzowanych obiektów. Było to jednak trudne zadanie, ze względu na brak środków finansowych. Dlatego też postawili wykorzystać okazję związaną z oddawaniem przez państwo majątku organizacji, który został skonfiskowany w latach 40-tych i 50-tych przez ówczesne władze. W 1990r. próbowali przejąć majątek Towarzystwa Gimnastycznego „Jastrzęb” – organizacji o wspaniałej tradycji sięgającej XIXw., której działalność – podobnie jak SWRM – została zabroniona w latach 50-tych. Afro-Gym próbował wykazać, że jest kontynuatorem idei i tradycji „Jastrzębia”, które w czasie komunizmu musiały zostać skryte pod szyldem gimnastyki afrykańskiej. Dawni członkowie „Jastrzębia” zmobilizowali się w obliczu zagrożenia przejęcia majątku ich organizacji przez inny klub sportowy i w efekcie działania Afro-Gym zakończyły się

niepowodzeniem. Po nieudanej próbie przejęcia majątku „Jastrzębia”, działacze Afro-Gym z chęcią przyjęli propozycję włączenia się do SWRM.

Po przystąpieniu założycieli Afro-Gym do SWRM, zaczęto tworzyć sekcje gimnastyczne, które prowadziły zajęcia w stopniowo odzyskiwanych obiektach SWRM. Członkowie Afro-Gym, którzy uczestniczyli w zajęciach gimnastycznych SWRM stali się równocześnie członkami SWRM, dzięki czemu skokowo wzrosła liczba członków SWRM oraz liczba zajęć prowadzonych przez SWRM. Działacze Afro-Gym wsparli swoim doświadczeniem zarządy SWRM, których członkami były osoby starsze, bądź bardzo młode – tymczasem Afro-Gym kierowali ludzie w wieku ok. 40-50 lat, którzy mieli doświadczenie w działalności organizacyjnej i sportowej, a nawet politycznej (dwóch z nich – Kazimierz i Jakub – kilkakrotnie kandydowali w różnych wyborach, a Jakub kilka lat później był nawet wiceministrem sportu). Stojący na czele Afro-Gym Stefan (pionier i mistrz gimnastyki afrykańskiej, Prezes Afro-Gym), wraz z Kazimierzem (który był Dyrektorem Biura Afro-Gym), widząc słabość działaczy SWRM postanowili w połowie lat 90-tych umocnić swoją pozycję we władzach Stowarzyszenia. Dzięki głosom poparcia ze strony członków Afro-Gym, którzy po krótkim czasie w wielu oddziałach stanowili większość, zostali członkami władz krajowych SWRM.

W tym czasie w oddziale krakowskim zaczęto dochodzić do konfliktów dotyczących warunków korzystania z sali gimnastycznej – sekcja gimnastyki afrykańskiej oczekiwała większego dostępu do sali, a równocześnie finansowania zawodów gimnastycznych ze środków SWRM. Antoni, Prezes krakowskiego oddziału SWRM, nie był skłonny do ustępstw wobec sekcji gimnastycznej. Równocześnie Antoni, jako jeden z młodszych „powojennych” członków SWRM miał ambicje przewodzenia całym stowarzyszeniem i zarzucał nieudolność dotychczasowym władzom krajowym. Kazimierz w tej sytuacji poparł dotychczasowe władze krajowe. Wkrótce Antoni przestał być Prezesem oddziału krakowskiego, a Kazimierz został Viceprezesem Komitetu Krajowego SWRM.

W kolejnym roku w oddziale w Szczecinie lokalni działacze SWRM podjęli rozmowy dotyczące wynajmu tamtejszego budynku zewnętrznemu podmiotowi, a przy tej okazji dokonali wyceny budynku. Kazimierz zaczął przekonywać innych, że lokalni działacze mogą stanowić zagrożenie dla dotychczasowych władz (tak jak Antoni w Krakowie), a także majątku stowarzyszenia (tak jak w przypadku działaczy ze Szczecina, którym przypisał zamiar sprzedaży budynku SWRM w Szczecinie). Jako rozwiązanie tego problemu Kazimierz zaproponował powołanie nowych oddziałów w oparciu o dotychczasowe oddziały Afro-Gym, co równocześnie miało zwiększyć liczbę członków SWRM, osłabić znaczenie „nieprzewidywalnych” starych lokalnych działaczy SWRM, a dzięki dyscyplinie panującej w strukturach Afro-Gym miało zapewnić stabilizację całej organizacji i „ślepe” poparcie ze strony lokalnych oddziałów dla inicjatywy Komitetu Krajowego SWRM. W kolejnych miesiącach powołano kilka takich nowych oddziałów.

Zgodnie ze statutem SWRM, Komitety Krajowe wybierane są większością głosów na Walnym Zgromadzeniu Krajowym SWRM. Każdy lokalny oddział ma prawo do wysłania delegatów na WZK, proporcjonalnie do liczby członków oddziału. Ponadto prawo głosu na WZK mają członkowie Komitetów Krajowych. Działania polegające na powołaniu nowych oddziałów doprowadziły do sytuacji, w której na kolejnym WZK większość delegatów stanowili członkowie Afro-Gym. Pozwoliło im to na wybór do Komitetów Krajowych swoich przedstawicieli. Komitet Krajowy ma prawo ustalania zasad funkcjonowania oddziałów. Udział w Komitecie Krajowym SWRM członków Afro-Gym, pozwolił na narzucenie nowych zasad funkcjonowania oddziałów, które to zasady rozwiązały dotychczasowe problemy sekcji gimnastycznych związane z niedostatecznym dostępem do sal sportowych. Wszelkie lokalne konflikty były rozstrzygane na korzyść sekcji gimnastycznych, a jako że także w Komitecie Nadzorującym większość stanowili członkowie Afro-Gym, to odwołania działaczy lokalnych od decyzji Komitetu Krajowego były odrzucane jako niezasadne, a z czasem ignorowane – Komitet Nadzorujący nawet się nimi nie zajmował i nie odpowiadał na kierowane do niego skargi i wnioski.

SWRM było już wtedy wyraźnie podzielone na „rozwojowców” (jak określano członków i młodych wychowanków Stowarzyszenia Wspierania Rozwoju Młodzieży) i „gimnastyków” (członków Afro-Gym). Rozwojowcy obawiali się, że gimnastycy zamierzają wykorzystać majątek SWRM do stworzenia lokalnych centrów gimnastyki afrykańskiej. Stało się jasne, że kolejne Walne

Zebranie Krajowe i wybór nowych Komitetów Krajowych zadecyduje o przyszłości SWRM. Na kolejnym Walnym Zgromadzeniu Krajowym SWRM doszło do burzliwych dyskusji nad zaistniałą sytuacją. Ale oczywiście to nie dyskusja, ale wyniki głosowań, a zwłaszcza wyborów Komitetów są najważniejsze. Doświadczeni w działalności organizacyjnej, w tym w prowadzeniu zebrań wyborczych gimnastycy, nie podejmowali dyskusji, a przypisywane im intencje komentowali jako wyraz cudzego niedoświadczenia i niedostrzegania zagrożenia rozpadu SWRM z powodu ambicji lokalnych działaczy. Argumentacji tej ulegli niektórzy delegaci, którzy wcześniej nie doświadczyli w swoich oddziałach konfliktów z gimnastykami – dali się przekonać, że główna troską gimnastyków jest ocalenie SWRM. W efekcie w skład Komitetów Krajowych weszli głównie gimnastycy. Ale kolejne lata dowiodły, że o ile gimnastycy byli zdolni do przejścia władzy w SWRM, to jednak nie byli zdolni do całkowitego przejścia majątku SWRM.

Kolejne lata to okres kurczenia się SWRM. Likwidowane były programy edukacyjne i opiekuńcze, a z czasem nawet upadać zaczęły nawet sekcje gimnastyczne, w których chciało ćwiczyć coraz mniej ludzi. Niewykorzystywane pomieszczenia wynajmowano, a tym samym Stowarzyszenie przekształcało się w podmiot wynajmujący nieruchomości. Gimnastycy byli zatrudniani na fikcyjnych stanowiskach. Kazimierz będąc Prezesem Komitetu Krajowego zatrudnił siebie jako Dyrektora Krajowego z wynagrodzeniem na poziomie równym 3-krotności średniego wynagrodzenia w przedsiębiorstwach za pracę w wymiarze 1/3 etatu. Kazimierz twierdził, że to „tylko tak ... formalnie, bo przecież pracuje na cały etat”. W rzeczywistości zajmował się głównie sprawami Afro-Gym, a gdy tam pojawiało się więcej pracy, nie pojawiał się w biurze SWRM przez okres kilku miesięcy. Konsekwencją tego było zaprzestanie centralnych inicjatyw odnoszących się do działalności programowej i działania zmierzające do ograniczenia działalności oddziałów, w której to działalności gimnastycy upatrywali zagrożenia. Kazimierz próbował narzucić oddziałom SWRM opłaty, za korzystanie z pomieszczeń SWRM, jako rekompensatę za utracone potencjalne wpływy z wynajmu tych pomieszczeń zewnętrznym podmiotom (podstawą ustalenia wysokości tych opłat były nie koszty eksploatacji, a rynkowe stawki wynajmu).

Ignorując oczekiwania „rozwojowych” oddziałów, Kazimierz dbał o uznanie ze strony międzynarodowych organizacji, których członkiem było SWRM. Wiedział, że uznanie legalności jego władzy przez organizację międzynarodową jest ważnym argumentem przeciwko tym, którzy legalność tą podważali. A jedyną co trzeba było zrobić, aby uznanie to otrzymać, to ... regularnie opłacać składki w tych organizacjach. Dodatkowo Kazimierz i kilku innych gimnastyków zaczęli kreować się na rozwojowców. Próbowali przedstawiać się jako grupa, dzięki której kilka lat wcześniej nie rozpadło się SWRM i nie doszło do sprzedaży nieruchomości w Szczecinie oraz dzięki której SWRM ma możliwości rozwoju.

Tymczasem lata zaniedbań w zakresie zarządzania organizacją doprowadziły do pogorszenia się sytuacji finansowej SWRM. Pojawiły się trudności ze spłatą zobowiązań. Zobowiązania wobec ZUS pozbawiły SWRM możliwości ubiegania się o większość środków publicznych. W tej sytuacji Kazimierz postanawia poprawić sytuację finansową poprzez sprzedaż jednej z nieruchomości (w Szczecinie). Dodatkowym argumentem przemawiającym za takim rozwiązaniem był pogłębiający się kryzys gospodarczy, w efekcie którego należało się spodziewać spadku przychodów z wynajmu nieruchomości i dalszego pogorszenia sytuacji finansowej SWRM. Proces sprzedaży trwał kilkanaście miesięcy. W jego trakcie doszło do podziału w grupie gimnastyków. Pełniący funkcję Viceprezesa Zygmunt przeciwstawiał się sprzedaży. Kazimierz odsunął go od udziału w rozmowach z potencjalnymi nabywcami i nie zaprosił go na jedno z ze spotkań, podczas którego ustalone były warunki sprzedaży. Zygmunt zarzucił Kazimierzowi przyjęcie łapówki i poinformował o swoich podejrzaniach prokuraturę, prosząc o zbadanie sprawy. Kazimierz zarzucił Zygmuntowi działanie na szkodę SWRM (utrudnianie sprzedaży, działania zmierzające do pogorszenia wizerunku organizacji poprzez zgłaszanie podejrzeń wobec jej władz) i wymusił na władzach oddziału krakowskiego usunięcie Zygmunta z grona członków SWRM. Zdominowane przez gimnastyków władze lokalne podjęły taką decyzję. Od tej decyzji Zygmunt odwołał się do Prezydenta Miasta jako organu nadzorującego stowarzyszenia. Rozpoczęło to trwający kolejnych kilkanaście miesięcy proces odwoławczy, w trakcie którego ujawnionych zostało szereg nieprawidłowości w funkcjonowaniu SWRM – braki w listach członkowskich i sprawozdaniach z zebrań Komitetów SWRM oraz brak regulaminów.

Lokalni działacze już wcześniej wskazywali na te nieprawidłowości, jednak komitety nadzorujące, zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym, które zdominowane były przez gimnastyków ignorowały wszelkie uwagi. Co więcej – wobec oddziałów w których rozwojowcy formułowali oczekiwania uporządkowania funkcjonowania organizacji podejmowane były działania zmierzające do ich wykluczenia z organizacji: narzucanie opłat za korzystanie z nieruchomości SWRM, zarzucanie nieudolności w sferze działań programowych, wykluczanie przedstawicieli tych oddziałów z komitetów krajowych. Dopiero żądania ze strony organów nadzorujących doprowadziły do częściowego uporządkowania (poprzez odtworzenie lub uzupełnienie) dokumentacji.

W tym czasie w Afro-Gym narastały trudności. Wobec coraz bogatszej oferty zajęć rekreacyjnych, zmniejszało się zainteresowanie gimnastyką afrykańską, a co za tym idzie – malały przychody Afro-Gym. W klubie dochodziło do konfliktów – wielu lokalnych działaczy już od dawna nie akceptowało dominacji Stefana, który ograniczając swobodę działania lokalnych klubów eliminował tych, którzy nie w pełni podporządkowywali się jego wskazówkom. Afro-Gym, mimo posiadania statusu związku klubów sportowych, traktowany był przez Stefana i Kazimierza jak ich prywatne przedsiębiorstwo. Wobec spadających przychodów Afro-Gym, Kazimierz próbował wspomóc Stefana środkami pozyskanymi przez SWRM w wyniku sprzedaży nieruchomości w Szczecinie – na pierwszym zebraniu po sfinalizowaniu sprzedaży Komitet Krajowy podjął decyzję o zatrudnieniu w SWRM na fikcyjnym stanowisku Stefana. Kilkanaście miesięcy później, gdy Afro-Gym utraciło płynność finansową i zatrudniony tam jako Dyrektor Kazimierz stracił możliwość dalszego otrzymywania wynagrodzenia, podjął on decyzję o zwiększeniu wymiaru swojego zatrudnienia w SWRM do pełnego etatu z wynagrodzeniem na poziomie 6-krotności średniego wynagrodzenia w przedsiębiorstwach, oświadczając, że sprawy SWRM wymagają większego zaangażowania i on decyduje się zrezygnować z wszelkich innych zajęć i w całości poświęcić się pracy ma rzecz SWRM. Dla nielicznych, pozostałych rozwojowców staje się jasne, że gimnastycy przystąpili do konsumowania środków SWRM – po przejściu władzy i kilku latach jej sprawowania, w czasie których ich główną troską było utrzymanie możliwości trenowania w obiektach SWRM, w obliczu zbliżającego się upadku Afro-Gym, przystępują do kolejnego etapu przejmowania SWRM – dalszej eliminacji rozwojowców jako osób „stanowiących zagrożenie dla SWRM”, zwiększenia swoich zarobków, powoływania kolejnych oddziałów na bazie wcześniejszych klubów Afro-Gym, przy jednoczesnym zamykaniu oddziałów zdominowanych wcześniej przez rozwojowców (z których to oddziałów część zresztą zakończyła realną działalność – powojenni działacze SWRM wymierali, a młodszy odchodzili zniechęceni brakiem możliwości działania, sporami oraz dominacją i butą gimnastyków).

Za kilka tygodni ma się odbyć kolejne Walne Zgromadzenie Krajowe SWRM. Rozwojowcy mają poczucie, że może być to już ostatnie zebranie z ich udziałem i że wkrótce całkowicie utracą wpływ na zarządzanie organizacją. Poszczególni członkowie podejmują różne inicjatywy, które jednak okazują się nieskuteczne. Spotykają się między sobą, rozmawiają telefonicznie, odbywają grupowe rozmowy z wykorzystaniem skype'a. Uczestniczą w nich m.in.: Marek, Artur, Karol, Wincenty i Piotr. Każdy z nich ma inne doświadczenia, zarówno w działalności zawodowej, jak i społecznej. Jest wśród nich filozof pracujący jako urzędnik, biolog pracujący w dziale sprzedaży korporacji, socjolog i inżynier którzy pracują na wyższych uczelniach, jest także prawnik pracujący jako radca w SWRM. Wszyscy mają doświadczenie w pracy wychowawczej z młodzieżą, a troje spośród nich ukończyło studia podyplomowe w zakresie pedagogiki. Każdy z nich jest członkiem SWRM od przynajmniej 15 lat, a dwóch spośród nich jest członkami SWRM od pierwszych miesięcy po reaktywowaniu – zostali członkami w wieku kilkunastu lat i są wychowankami Stowarzyszenia. Mimo wielu wspólnych cech, mimo zgodności w ocenie zagrożenia ze strony gimnastyków przedstawiają oni różne pomysły na dalsze działania.

Karol przekonany jest o doskonałości idei SWRM i wierzy, że SWRM przetrwa wszelkie kryzysy. Uważa, że nie ma obecnie szans na odzyskanie wpływu na zarządzanie SWRM i w związku z tym należy stworzyć nowe stowarzyszenie, w ramach którego można by realizować idee SWRM. Zakłada, że gimnastycy roztrwonią za kilka lat majątek, a następnie SWRM upadnie, a wtedy będzie można ponownie wskrzesić SWRM i kontynuować jego działalność – co prawda już bez majątku, którym obecnie dysponuje, ale za to także i bez gimnastyków.

Artur wierzy jedynie w skuteczność interwencji zewnętrznych organów nadzorujących funkcjonowanie stowarzyszeń. Jako Przewodniczący jednego z lokalnych zarządów SWRM wielokrotnie apelował o uporządkowanie procedur czy chociażby o udostępnienie treści uchwał podejmowanych przez Komitet Krajowy, jednak wszystkie jego prośby były ignorowane i nie otrzymał nigdy żadnej, nawet odmownej odpowiedzi. Co więcej – jego prośby przedstawiane były przez gimnastyków jako wicherzycielstwo i próby doprowadzenia do upadku SWRM. W związku z tym, w opinii Artura jedynym sposobem na doprowadzenie do jakichkolwiek zmian jest interwencja z zewnątrz. To jednak oznaczałoby konieczność skierowania informacji o nieprawidłowościach do organów zewnętrznych. Artur rozważa nawet poinformowanie prokuratora o niegospodarności Kazimierza, która doprowadziła do „wyparowania” poważnych środków uzyskanych ze sprzedaży nieruchomości w Szczecinie. Wszyscy mają jednak świadomość, że takie działanie uruchomiłoby długotrwały proces działań kontrolnych, które napotykałyby na „opór” prawników zaangażowanych przez broniących swoich wpływów gimnastyków, którzy dla „ratowania SWRM przed zdradzieckim atakiem” nie zwracaliby uwagi na koszty (te przecież pokryte byłyby ze środków SWRM), a równocześnie taka desperacka próba szukania pomocy ze strony organów zewnętrznych potraktowana byłaby jako „działanie na szkodę SWRM” i zakończyłaby się w przeciągu kilku tygodni pozbawieniem Artura członkostwa w SWRM i obarczeniem go winą za wydatki, jakie trzeba byłoby ponieść w związku z zatrudnieniem prawników.

Marek uważa, że jedynie co można zrobić, to stawiać dodatkowe zadania sprawującym władzę gimnastykom, przedstawiać swoje oczekiwania, czy wręcz żądania, skrupulatnie gromadząc wszelkie odmowy, brak reakcji i zaniechania, czyli: gromadzić materiał dowodowy. Podziela przekonanie Artura, że jedyną szansą na zmianę jest interwencja z zewnątrz, ale równocześnie uważa, że obecnie brak dostatecznie silnego materiału dowodowego, który mógłby pociągnąć za sobą postawienie zarzutów liderom gimnastyków. Według Marka Kazimierz jest za sprytny aby okradać stowarzyszenie – on chce je przejąć w całości. A wtedy będzie mógł legalnie decydować o wykorzystaniu jego majątku. Marek pyta: po co kraść, jeśli można dostać to co się chce np. w formie wynagrodzenia? Przecież nigdzie nie jest powiedziane ile za co można maksymalnie zarobić – jedyne ograniczenie stanowi płaca minimalna, a górnego limitu wynagrodzenia przecież nie ma. Marek wskazuje, że większość decyzji Kazimierza jest z prawnego punktu widzenia legalna, włącznie z decyzją o jego wynagrodzeniu zatwierdzoną przez Komitet Krajowy, a stwierdzone przez rozwojowców nieprawidłowości uznawane są przez zdominowane przez gimnastyków wewnętrzne organy kontrolne za działania prawidłowe. A w takiej sytuacji żaden zewnętrzny organ nie odważy się na radykalne ruchy wobec takiej organizacji jak stowarzyszenie, które zgodnie z Ustawą o stowarzyszeniach jest samorządne i „samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności”. Dotychczasowe poczynania kwalifikują się co najwyżej do wezwania do poprawy czy uzupełnienia dokumentacji – a to gimnastycy oczywiście uczynią (po czym i tak nie będą się do tego stosować). A w międzyczasie w oparciu o wprowadzony przez nich do Statutu zapis o „działaniu na szkodę SWRM” wyeliminują resztę rozwojowców i nikt w przyszłości nie będzie już ich kontrolować, ani informować organy zewnętrzne o ich nieprawidłowościach. Według Marka, obecnie najważniejsze jest to aby się nawzajem wzmacniać i zapobiec całkowitemu wyeliminowaniu rozwojowców, które stopniowo postępuje od lat – co prawda powolnie i łagodnie (zwykle jedynie poprzez zniechęcenie do pracy, czekanie na wypalenie, czy w przypadku starszych członków SWRM – czekanie na ich naturalną śmierć), ale równocześnie bardzo konsekwentnie, co przynosi jednoznaczne rezultaty w postaci obecnie już tylko kilkunastoprocentowego udziału rozwojowców w strukturze ich stowarzyszenia.

Piotr i Wincenty wierzą natomiast w możliwość współpracy z gimnastykami. Obaj traktują ją jako konieczność i jedyną szansę na przetrwanie SWRM. Piotr wierzy w intencje Kazimierza. Postrzega go jako osobę, która przeszła w SWRM transformację. Twierdzi, że o ile Kazimierz wstępując do SWRM w najmniejszym choćby stopniu nie utożsamiał się z jego ideałami, to obecnie już nieco nimi przesiąkł. I że dążąc do samorozwoju, dostrzegł w SWRM możliwość uczynienia czegoś dobrego. Być może jest to podyktowane jego niespełnionymi ambicjami politycznymi albo kompleksami wobec kolegów, którzy porobili kariery w polityce czy biznesie, ale najważniejsze według Piotra jest to, że Kazimierz chce coś po sobie zostawić, czyli chce coś zbudować, a nie

zniszczyć – i należy to wykorzystać bez względu na powody tego dążenia. Piotr uważa, że problem Kazimierza polega na silnym związku z gimnastykami, od których nie jest on w stanie się odciąć. Po części także dlatego, że będąc wystawionym na uzasadnione ataki ze strony rozwojowców, jedynie w gimnastykach znajduje oparcie – wie, że gdyby to poparcie stracił, to tym samym straciłby pozycję i pieniądze jakie zarabia w SWRM, oraz nadzieję na „stworzenie czegoś”. Znajdując się w tak złożonej sytuacji, w obliczu tak licznych braków kompetencji, Kazimierz niewątpliwie potrzebuje wsparcia. Dowodem tego jest choćby oparcie się na Tadeusza. Tadeusz pojawił się w SWRM kilka lat temu i od razu poparł Kazimierza. Z racji tego, że Tadeusz (w przeciwieństwie do Kazimierza) miał wyobrażenie o działalności społecznej i wychowawczej, Kazimierz uczynił go swoim zastępcą ds. ideowo-programowych. Tadeusz był współzałożycielem lokalnego stowarzyszenia o profilu zbliżonym do SWRM i posiada szereg kontaktów w sektorze organizacji pozarządowych, ale niestety nie posiada jakichkolwiek kompetencji w zakresie zarządzania, a poza tym jego intencje nie są jednoznaczne. Karol obawia się, że widząc słabość SWRM Tadeusz chciałby przejąć część jego majątku na rzecz swojego rodzimego stowarzyszenia, lub stworzyć w oparciu o majątek SWRM kopię rodzimego stowarzyszenia. Karol przewiduje, że wkrótce dojdzie do konfliktu między Kazimierzem i Tadeuszem, ale Piotr uważa, że oni się już dogadali i że Kazimierz będzie wręcz wzmacniał Tadeusza, aby uwolnić się od wpływu gimnastyków i oprzeć rozwój SWRM na stowarzyszeniu Tadeusza, który wraz ze swoimi współpracownikami mógłby stanowić wsparcie merytoryczne dla Kazimierza.

Piotr snując plany bazujące na współpracy, oczekuje, że w zamian za wsparcie Kazimierza, ten stworzyłby warunki do prowadzenia działalności wychowawczej, do czasu, kiedy uda się Kazimierzowi uniezależnić od gimnastyków, bądź Kazimierz przejdzie na emeryturę, bądź gimnastycy wyprowadzą to, co będą w stanie wyprowadzić z SWRM, bądź do czasu interwencji organów zewnętrznych. Tyle, że zbytnia współpraca z Kazimierzem może zostać odebrana przez pozostałych rozwojowców jako zdrada, a co więcej – w obliczu interwencji organów zewnętrznych Piotr mógłby zostać zaliczony do grona współodpowiedzialnych za stwierdzone nieprawidłowości. A to byłby zbyt duży ciężar, zwłaszcza, że Piotr podejrzewa, że w razie problemów nie tylko że nie mógłby liczyć na pomoc gimnastyków, ale ci mogliby jeszcze dodatkowo chcieć przerzucić na niego część win. A rozwojowcy – w przeciwieństwie do gimnastyków, którzy kontrolują finanse SWRM – nie dysponowaliby środkami na ewentualną ochronę prawną. Współpraca z Kazimierzem jest zatem obciążona poważnymi zagrożeniami. Wierząc jednak w dobre intencje Kazimierza Piotr chciałby mu pomóc, bo upatruje w tym szansę na ocalenie SWRM (choćby nawet pozbawionego części majątku) i jego rozwój w przyszłości. Karol i Artur przestrzegają wręcz Piotra przed wspieraniem Kazimierza, wskazując, że może być ono na rękę Kazimierzowi – ten budując przeciwwagę dla gimnastyków w oparciu o Tadeusza i rozwojowców, zapobiegłby zbytniemu uzależnieniu się od Tadeusza, co wzmocniłoby jego pozycję.

Wincenty uważa Kazimierza za obłudnika, wierzy natomiast w siłę pracy organicznej. Wierzy że poprzez pracę z młodymi ludźmi, także gimnastykami, przepoi ich wartościami SWRM i staną się oni z czasem rozwojowcami. Jedyne czego potrzeba, to cierpliwości ze strony rozwojowców i uspienia uwagi gimnastyków – przekonania ich o konieczności działań wychowawczych i do tego, aby te działania zostały zlecone mielnym już rozwojowcom. W to nie wierzą pozostali – wielokrotnie przekonali się o czujności, przebiegłości i bezwzględności Kazimierza i nie wierzą w to, że ten dałby się tak podejść. Ale Wincenty wierzy, że ze względów wizerunkowych Kazimierz zgodzi się choćby na symboliczną działalność wychowawczą i trzeba taką szansę wykorzystać, aby na bazie małych grupek młodzieży budować kolejne pokolenie rozwojowców.

W rozmowach uczestniczy także niekiedy Adam. Adam jest członkiem SWRM od 12 lat. Od 8 lat jest Dyrektorem oddziału w Gdańsku – największego oddziału SWRM. W tym czasie uczynił SWRM jedną z najbardziej znanych organizacji pozarządowych w mieście. Rozwinął programy dla seniorów, które od lat są finansowane ze środków gminnych. Ponadto w ostatnich latach pozyskał z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki środki na 2 projekty na łączną kwotę 3 mln zł. Dzięki tym środkom SWRM mogło zorganizować program dla kilkudziesięciu młodych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz program rozwijający ich umiejętności zawodowe i społeczne. Rosnący w siłę oddział SWRM postrzegany był przez Kazimierza jako zagrożenie. Kazimierz nie wiedział w jaki sposób zapewnić nadzór nad działalnością oddziału, także w obszarze sprawozdawczości finansowej. Przerazały go pozyskiwane przez Adama środki – miał świadomość

odpowiedzialności za ich prawidłowe wykorzystanie, ale nie wiedział jak zapewnić sobie kontrolę nad ich wydatkowaniem, a co więcej – zupełnie nie rozumiał zasad finansowania i rozliczania projektów finansowanych ze środków publicznych. Jedynym jego pomysłem na rozwiązanie problemu było zamknięcie oddziału w Gdańsku i zwolnienie Adama, z którym to zamiarem nosił się od dłuższego czasu. Aby uniknąć ewentualnego skandalu i rozmyć skutki zamknięcia oddziału kierowanego przez Adama, Kazimierz doprowadził dwa lata temu do powołania drugiego oddziału w Gdańsku z siedzibą w tym samym obiekcie, co oddział kierowany przez Adama. Oddział ten miałby przejąć programy po zlikwidowaniu oddziału kierowanego przez Adama. Adam prowadząc działalność na dużą skalę (w samych programach dla seniorów uczestniczyło przeszło 1000 osób), od kilku lat prosił Kazimierza o ustalenie zasad współpracy z Komitetem Krajowym, a zwłaszcza zasad rozliczeń z tytułu użytkowania budynku SWRM w Gdańsku. Kazimierz ignorował te apele i przedkładał propozycje, ale równocześnie cały czas zarzucał oddziałowi kierowanemu przez Adama, że ten „żeruje” na całym SWRM prowadząc w jego budynku działalność programową na dużą skalę. Kazimierz rozpatrywał taką sytuację jako utracone możliwości przychodu z tytułu wynajmu tych pomieszczeń, ale nie był w stanie zaproponować ani przyjąć propozycji sposobu obliczania opłat, jakie miałby wносить kierowany przez Adama oddział. Adam był pozostawiony sam sobie, a brak decyzji ze strony Kazimierza i Komitetu Krajowego wymuszał na nim podejmowanie samowolnie pewnych decyzji. Po wielu miesiącach takiego funkcjonowania stało się to niemal normą, na którą nakładał się jawny konflikt z Kazimierzem i wszystkimi, którzy w jakimkolwiek stopniu z nim współpracowali, w tym z częścią rozwojowców. Część rozwojowców zresztą także odczuwała wobec Adama dystans z powodu jego sposobu bycia – był on postrzegany jako osoba ekscentryczna, a ponadto rok temu utracił prawo jazdy za jazdę pod wpływem alkoholu. Z jednej zatem strony wszyscy podziwiali jego talent organizacyjny i działalność prowadzoną pod jego kierownictwem w oddziale w Gdańsku, ale z drugiej nie był on postrzegany jako osoba stanowiąca dobry przykład i wzór do naśladowania dla młodzieży. Niektórzy rozwojowcy, widząc narastający konflikt pomiędzy Adamem a Kazimierzem mieli nawet nadzieję, że Kazimierz zrealizuje wkrótce swój zamiar i doprowadzi w końcu do usunięcia Adama z SWRM, a na razie doprowadzając do eskalacji napięcia i prowokując coraz śmielsze poczynania Adama, czeka jedynie na jakiś jego poważny błąd, aby mieć mocny pretekst do zamknięcia największego oddziału SWRM.

Marcin z kolei wierzy w interwencję ze strony organizacji międzynarodowych, których członkiem jest SWRM. Przesłanką ku takiej interwencji mogłaby być pogarszająca się sytuacja finansowa, sprzedaż kolejnych nieruchomości, wszczęcie postępowania przez organy zewnętrzne czy spodziewane zamknięcie największego z oddziałów. Liczy, że wykluczenie kierowanego przez Kazimierza SWRM z organizacji międzynarodowych, stworzyłoby możliwość podważenia legalności SWRM w obecnej formie i zarazem otworzyłoby drogę do zarejestrowania nowego SWRM. Nadzieja Marcina jest potęgowana przez fakt, że we władzach tych organizacji zasiadają rozwojowcy. Większość z nich zna doskonale sytuację w SWRM, wie o dążeniach gimnastyków i o konflikcie pomiędzy gimnastykami a rozwojowcami. Jednak w większości nie chcą oni narażać organizacji międzynarodowych, których obecnie są reprezentantami lub pracownikami na wnikanie w wewnętrzny konflikt jednej z krajowych organizacji członkowskich. Niektórzy nawet pokładają pewne nadzieje w Kazimierz, którego ewolucję obserwują. Kazimierz bowiem w ostatnich latach z coraz większym respektem podchodzi do problematyki wychowania młodzieży, bierze udział w konferencjach, przedstawia siebie jako fana Janusza Korczaka – zorganizował nawet wycieczkę do Trebłinki w rocznicę śmierci Korczaka, na którą zaprosił przedstawicieli organizacji międzynarodowych. Co więcej, mimo kurczących się środków SWRM, aby zjednać sobie przychylność organizacji międzynarodowych, Kazimierz zaproponował podniesienie składki członkowskiej płaconej przez SWRM. Kazimierz roztacza także przed przedstawicielami organizacji międzynarodowych wizję stworzenia przez SWRM zaplecza gospodarczego, dzięki czemu mógłby płacić w przyszłości jeszcze większe składki. Wszystko to sprawia, że z perspektywy oddalonych organizacji międzynarodowych nie widać żadnych nieprawidłowości, lecz jedynie ambitne plany.

Rozwojowcy mają różne pomysły i uważają zatem, że trzeba czekać. Większość z nich pogodziła się z faktem, że SWRM jest traktowane przez Kazimierza jak prywatne przedsiębiorstwo i że Kazimierz posługuje się nim do realizowania własnych celów (innych niż cele SWRM), oraz że

z czasem SWRM zostanie „odchudzone” przez gimnastyków, którzy przejmą część majątku. Ale równocześnie rozwojowcy mają nadzieję, że Kazimierz i Stefan nie będą mieć następców, którzy byliby zainteresowani kierowaniem zubożonym przez nich SWRM i tym samym gimnastyki porzucą kiedyś SWRM. A wtedy, co prawda ze znacznie ograniczonymi zasobami, ale wolne od gimnastyków SWRM będzie mogło prowadzić działalność wychowawczą. Pod warunkiem, że dotrwią do tego momentu jacyś rozwojowcy. Dlatego trzeba trwać i nie można dać się usunąć z SWRM.

Kazimierz tymczasem roztacza wizję SWRM, jako organizacji, która wspólnie z innymi organizacjami (w tym oczywiście także z organizacjami propagującymi gimnastykę), miałaby wpływać na politykę wychowania młodzieży w Polsce. Oczywiście staje się jasne, że rola SWRM w praktyce ograniczy się do przekazywania środków pieniężnych (szczególnie partnerom funkcjonującym w obszarze gimnastyki afrykańskiej). Kazimierz rysuje wizję przyszłego rozwoju opartą na działalności developerskiej na bazie gruntów posiadanych przez SWRM, budowie budynków mieszkalnych i pozyskaniu milionów złotych. Staje się jasne, że chodzi o pozyskanie gotówki, którą łatwiej dysponować. Jak wyjaśnia Marek, „bezpieczniej” sprzedać nieruchomość stowarzyszenia i następnie wypłacić sobie (np. w formie wynagrodzenia) pieniądze, niż przywłaszczyć sobie nieruchomość stowarzyszenia, aby móc ją potem sprzedać. Rozwojowcom, którzy pytają, co wspólnego z celami SWRM ma działalność developerska, Kazimierz odpowiada, że środki pozyskane z tej działalności przeznaczone zostaną na rozwój działalności programowej. Jednak po doświadczeniach ze sprzedażą części nieruchomości w Szczecinie, kiedy to pozyskano znaczne kwoty, a po zaledwie kilkunastu miesiącach od sprzedaży Stowarzyszenie utraciło płynność finansową, wszyscy mają poczucie, że żaden zastrzyk gotówki nie jest w stanie zapewnić stabilnego funkcjonowania SWRM, a co najwyżej może zapewnić podwyżki wynagrodzenia dla Kazimierza, innych gimnastyków i tych których, gimnastyki będą musieli jakoś przekonać, aby nie wytykali ich błędów. Tym samym wszelkie inwestycje budowlane na gruntach, ukierunkowane na pozyskanie środków pieniężnych postrzegane są jako potencjalne zagrożenie wyzbycia się kolejnej części majątku SWRM. Oczywiście Kazimierz przedstawia bardziej wybiegający w przyszłość plan: w oparciu o pozyskaną ze sprzedaży gotówkę uzyskany zostanie kredyt i podjęte zostaną kolejne inwestycje. Jednak im większy rozmach planów Kazimierza, tym większe przerażanie rozwojowców, którzy zadają sobie pytanie: gdzie jest działalność wychowawcza prowadzona przez Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju Młodzieży i czy korzyści z tytułu planowanych inwestycji będą odczuwane przez społeczeństwo, czy jedynie wąską grupkę gimnastyków?

2. Zadania

1. Wskaż kluczowe momenty w procesie przejmowania władzy w SWRM.
2. Jakie działania podjęte zostały przez gimnastyków w celu przejścia władzy?
3. Jakie działania po stronie rozwojowców doprowadziły do zmniejszenia ich wpływu na zarządzanie Stowarzyszeniem?
4. Wskaż nieprawidłowości w procesie zarządzania.
5. Wskaż umiejętności Kazimierza, które zapewniają mu wysoką pozycję w organizacji.
6. Co mogą zrobić rozwojowcy by odzyskać wpływ na zarządzanie Stowarzyszeniem? Dokonaj analizy możliwych działań i wskaż potencjalnie najsukcesywniejsze.
7. W jaki sposób demokratyczne procedury obowiązujące w stowarzyszeniu mogą zostać wykorzystane do przejścia władzy w organizacji? Jak uniknąć takiego zagrożenia?

3. Problemy do dyskusji

1. Co jest źródłem konfliktu w organizacji?
2. Jak na przestrzeni lat zmieniły się cele i metody działania organizacji? Czyje cele realizuje Kazimierz?
3. Jakie patologie ujawniają się w przedstawionej organizacji?
4. Do jakiej metafory organizacji można by odnieść przedstawioną w zadaniu sytuację?
5. Jakie kompetencje wymagane są wobec działaczy społecznych zaangażowanych w proces zarządzania i pracowników zarządzających działalnością stowarzyszenia?