Przetrwanie instytucjonalne a powodzenie społeczne: analiza mechanizmów trwałej porażki w organizacjach non-profit na podstawie koncepcji Ryana Deweya Smitha i innych teoretyków zarządzania.

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje paradoks organizacji non-profit, które mimo braku skuteczności w realizacji celów społecznych, potrafią trwać przez lata. Autor wprowadza rozróżnienie między przetrwaniem instytucjonalnym (trwaniem formalnym) a powodzeniem społecznym (realnym wpływem). Opierając się na koncepcji „permanently failing organizations” Meyera i Zucker oraz teorii agencji Jensena i Mecklinga, tekst wyjaśnia, że mechanizmy chroniące organizację przed upadkiem mogą jednocześnie blokować niezbędne zmiany. Nieskuteczność nie wynika tu z jednostkowej niekompetencji, lecz z systemowych rozbieżności interesów między pracownikami, kierownictwem a organami finansującymi, co prowadzi do utrwalenia nieefektywnych struktur przy jednoczesnym zachowaniu pozorów stabilności operacyjnej.

The article analyzes the paradox of non-profit organizations that, despite lacking effectiveness in achieving social goals, are able to persist for years. The author introduces a distinction between institutional survival (formal persistence) and social success (real impact). Drawing on Meyer and Zucker's concept of "permanently failing organizations" and Jensen and Meckling's agency theory, the text explains that mechanisms protecting an organization from collapse can simultaneously block necessary changes. Ineffectiveness here does not result from individual incompetence, but from systemic divergences of interest between employees, management, and

funding bodies, leading to the perpetuation of inefficient structures while maintaining a facade of operational stability.

Artykuł analizuje niebezpieczny paradoks sektora non-profit, w którym instytucje mogą trwać przez dziesięciolecia, zachowując sprawność administracyjną i stabilność finansową, podczas gdy ich rzeczywista skuteczność społeczna drastycznie spada. Autor wprowadza koncepcję „organizacji trwałej porażki" (permanently failing organizations), wykazując, że mechanizmy zapewniające przetrwanie struktury – takie jak kapitał reputacyjny, rutyny organizacyjne czy rozproszona odpowiedzialność nadzorcza – często stają się barierami blokującymi niezbędne reformy. Wykorzystując teorię agencji oraz analizę asymetrii informacji, tekst dowodzi, że poprawność formalna i brak skandali nie są dowodami sukcesu misji. Główną tezą jest stwierdzenie, że aby uniknąć pułapki instytucjonalnej inercji, konieczne jest oddzielenie trwałości organizacji od jakości jej rezultatów oraz wdrożenie systemów nadzoru, które potrafią rozstrzygać konflikty między interesem pracowników i zarządu a rzeczywistym dobrem beneficjentów. Tekst stanowi teoretyczny fundament pod dyskusję o modelach afiliacyjnych jako narzędziu profesjonalizacji zarządzania przy jednoczesnym zachowaniu etosu misji.

SŁOWA KLUCZOWE

permanently failing organizations | przetrwanie instytucjonalne | powodzenie społeczne | teoria agencji | koszty monitorowania | strata rezydualna | zakaz dystrybucji zysku | path dependence | eskalacja zaangażowania | ład organizacyjny | asymetria informacji | kapitał reputacyjny | koszty zaniechania | stewardship theory

Przetrwanie instytucjonalne nie oznacza sukcesu społecznego

Jednym z najbardziej niepokojących zjawisk w sektorze non-profit jest możliwość wieloletniego trwania instytucji, która formalnie pozostaje aktywna — zachowuje nazwę, zatrudnia pracowników, pozyskuje fundusze i realizuje statutowe zadania — a mimo to stopniowo traci zdolność skutecznego wypełniania swojej misji. Zjawisko to wymusza rozróżnienie dwóch kategorii, które w

potocznym rozumieniu bywają niesłusznie utożsamiane: przetrwania instytucjonalnego oraz powodzenia społecznego. Pierwsze odnosi się do samego faktu kontynuowania działalności przez jednostkę organizacyjną, drugie zaś do rzeczywistego osiągania celów, dla których została ona powołana.

Organizacja może przecież trwać mimo malejącej skuteczności, tak jak może zakończyć samodzielne istnienie, przekazując swoje programy innemu podmiotowi i zapewniając beneficjentom w ten sposób lepszą ochronę. Sam fakt wieloletniej obecności na rynku usług społecznych nie jest zatem dowodem sukcesu. Nie jest nim również nieprzerwana historia pozyskiwania dotacji, odnawiania kontraktów czy gromadzenia certyfikatów. Osiągnięcia te mogą świadczyć o sprawności administracyjnej lub zdolności utrzymywania relacji z otoczeniem, lecz nie przesądzają one o jakości, adekwatności ani trwałości społecznych rezultatów działania.

Teoretycznego wyjaśnienia tego paradoksu dostarcza koncepcja permanently failing organizations, przedstawiona w 1989 roku przez Marshalla W. Meyera i Lynne G. Zucker w książce Permanently Failing Organizations. Określenie to można tłumaczyć jako "organizacje trwale ponoszące porażkę" lub, w formie bardziej syntetycznej, „organizacje trwałej porażki”. Nie oznacza ono, że dana instytucja nieustannie balansuje na granicy bankructwa. Przeciwnie — jego zasadnicza wartość poznawcza polega na wskazaniu sytuacji, w której organizacja potrafi utrzymywać własne istnienie mimo chronicznie niezadowalających wyników.

Meyer i Zucker podważyli uproszczone założenie, że nieskuteczność musi prowadzić do eliminacji organizacji, a długowieczność jest pośrednim dowodem jej sprawności. Zwrócili uwagę, że mechanizmy odpowiedzialne za przetrwanie mogą być odmienne od tych, które odpowiadają za osiąganie celów. W pewnych warunkach mogą one nawet działać w przeciwnych kierunkach: zasoby, więzi i procedury chroniące instytucję przed upadkiem jednocześnie zmniejszają presję na zmianę nieskutecznego sposobu funkcjonowania. Ważne jest przy tym zachowanie właściwej genealogii pojęcia. Nie jest ono autorską kategorią stworzoną na potrzeby opowieści o Inperium. Ryan D. Smith i J. Kevin Fee sięgają po wcześniejszą teorię organizacji, aby wyjaśnić szczególne trudności długo istniejących amerykańskich podmiotów świadczących usługi społeczne i opiekuńcze.

Ich opracowanie stanowi zatem zastosowanie i rozwinięcie określonej tradycji badawczej, a nie jej punkt wyjścia. Rozróżnienie między skutecznością a przetrwaniem nabiera szczególnego znaczenia w obliczu niejednorodności kryteriów oceny organizacji. Z perspektywy pracownika sukcesem może być stabilność zatrudnienia; z perspektywy kierownictwa — zachowanie zdolności operacyjnej i autonomii decyzyjnej; z perspektywy organu finansującego — ciągłość świadczenia usług i prawidłowość rozliczeń; a z perspektywy rodziny osoby wymagającej opieki — pewność, że wsparcie

nie zostanie nagle przerwane. Każde z tych kryteriów posiada racjonalne, niekiedy bardzo silne uzasadnienie.

Nie musi ono jednak pokrywać się z pytaniem o to, czy osoba korzystająca z usług rzeczywiście uzyskuje najlepsze dostępne wsparcie, czy stosowane metody odpowiadają aktualnej wiedzy, czy organizacja dociera do najbardziej potrzebujących i czy społeczne korzyści pozostają proporcjonalne do wykorzystywanych zasobów.

Teoria agencji i systemowe źródła nieskuteczności

Właśnie dlatego trwała porażka nie powinna być rozumiana jako prosta konsekwencja czyjejś nieuczciwości, lenistwa lub niekompetencji. Jest raczej możliwym rezultatem działania wielu podmiotów, z których każdy chroni wartości istotne z własnego punktu widzenia, choć suma tych działań utrwala układ niezdolny do dostatecznej poprawy. W tym miejscu konieczne staje się sięgnięcie do teorii agencji, której klasyczną postać przedstawili Michael C. Jensen i William H. Meckling w artykule Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure z 1976 roku. Ich analiza dotyczyła przede wszystkim relacji występujących w przedsiębiorstwach, gdzie jedna strona powierza drugiej wykonywanie określonych działań, a cele oraz dostęp do informacji obu stron nie muszą być tożsame. Problem agencji nie sprowadza się więc do świadomego nadużywania zaufania. Pojawia się już wtedy, gdy osoba podejmująca decyzje dysponuje wiedzą niedostępną osobie powierzającej jej zadanie, działa w warunkach niepełnej obserwowalności lub ponosi inne konsekwencje decyzji niż podmiot, w którego imieniu formalnie występuje.

Jensen i Meckling wyróżnili koszty monitorowania działań agenta, koszty ponoszone przez niego w celu zagwarantowania odpowiedniego zachowania oraz stratę rezydualną – tę część utraconej wartości, której nie udało się wyeliminować mimo zastosowania mechanizmów nadzoru i motywowania. W instytucjach społecznych kategorie te wymagają ostrożnej reinterpretacji, ponieważ wartość nie jest tu wyrażana wyłącznie wynikiem ekonomicznym. Strata może oznaczać zarówno nieefektywne wykorzystanie środków, jak i pogorszenie jakości opieki, utratę zaufania, ograniczenie dostępności usług albo niewykorzystanie możliwości pomocy osobom pozostającym poza systemem wsparcia.

Przeniesienie teorii agencji na grunt sektora non-profit ujawnia trudność głębszą niż w klasycznym modelu przedsiębiorstwa: trudno jednoznacznie wskazać, kto jest mocodawcą, czyli podmiotem uprawnionym do ostatecznego określania celów organizacji i oceny jej wyników. Darczyńcy finansują działalność, lecz nie muszą znać potrzeb beneficjentów. Grantodawcy wyznaczają

warunki wydatkowania środków, ale koncentrują uwagę na zadaniach objętych umową. Zarząd odpowiada za decyzje operacyjne, natomiast rada lub inny organ nadzorczy może mieć formalne kompetencje kontrolne przy ograniczonym dostępie do informacji. Pracownicy posiadają wiedzę o rzeczywistym przebiegu usług, jednak mogą być zainteresowani utrzymaniem określonego modelu pracy. Beneficjenci pozostają najbardziej bezpośrednio związani z sensem misji, choć często mają najmniejszy wpływ na budżet, obsadę stanowisk i strategię. Wreszcie lokalna społeczność, administracja publiczna oraz podmioty współpracujące zgłaszają oczekiwania, których nie sposób w pełni ze sobą uzgodnić.

Organizacja non-profit funkcjonuje więc w warunkach wielości mocodawców i relacji powierniczych. Współistnienie kilku systemów odpowiedzialności nie musi wzmacniać nadzoru; niekiedy prowadzi do jego rozproszenia, ponieważ każdy uczestnik zakłada, że zasadniczą kontrolę sprawuje ktoś inny.

Henry Hansmann, analizując w 1980 roku ekonomiczną rolę przedsiębiorstwa non-profit, zwrócił uwagę na znaczenie zakazu dystrybucji zysku jako mechanizmu wzmacniającego zaufanie w sytuacjach zawodności kontraktu. Chodzi zwłaszcza o relacje, w których osoba płacąca za usługę nie jest jej bezpośrednim odbiorcą albo nie potrafi rzetelnie ocenić jakości świadczenia. Zakaz przekazywania nadwyżki właścicielom ogranicza wówczas jedną z istotnych pokus ekonomicznych: możliwość poprawiania prywatnego wyniku finansowego poprzez obniżanie jakości usługi trudnej do zweryfikowania przez klienta. Jest to ważny argument wyjaśniający społeczną użyteczność formy non-profit, ale zarazem taki, który ma wyraźne granice. Brak prawa do podziału zysku nie oznacza automatycznie braku prywatnych korzyści płynących z kontroli nad organizacją. Korzyści te mogą przyjmować postać wpływu na decyzje, prestiżu, stabilności stanowiska, dostępu do zasobów, możliwości wyboru współpracowników czy utrzymywania korzystnych dla określonego środowiska relacji kontraktowych. Żadna z tych sytuacji nie dowodzi sama przez się naruszenia prawa; wszystkie pokazują jednak, że formalne usunięcie właściciela nie znosi problemu sprzecznych interesów. Zmienia raczej jego instytucjonalną postać. Szczególnie wyraźnie ujawnia się to w relacji pomiędzy zarządem a radą organizacji. Klasyczne rozróżnienie Eugene'a F.

Napięcie między zaufaniem a realnym nadzorem

Rozróżnienie wprowadzone przez Eugene'a Famę i Michaela C. Jensena pomiędzy zarządzaniem decyzjami a kontrolą nad nimi wskazuje, że istotą skutecznego ładu organizacyjnego nie jest samo formalne przypisanie kompetencji, lecz zdolność oddzielenia inicjowania i realizacji działań od ich zatwierdzania oraz monitorowania. W przypadku podmiotów non-profit oznacza to, że organ

nadzorczy nie może ograniczać się do przyjmowania sprawozdań przygotowanych przez ten sam zespół, którego działalność ma oceniać. Potrzebuje on dostępu do niezależnie weryfikowanych danych, możliwości zadawania trudnych pytań, umiejętności rozpoznawania ryzyk oraz konkretnych procedur reagowania na sygnały pogorszenia sytuacji.

Rada, której członkowie spotykają się okazjonalnie, nie posiadają doświadczenia w obszarze usług społecznych lub traktują swoją funkcję przede wszystkim honorowo, może formalnie sprawować władzę, pozostając w rzeczywistości zależną od informacji i interpretacji dostarczanych przez kierownictwo. Nie oznacza to jednak, że wolontariacki charakter pracy w radzie przesądza o słabości nadzoru. Badania Williama A. Browna wskazują na związek jakości funkcjonowania organów zarządczych i nadzorczych z wynikami organizacji, podkreślając znaczenie ich wkładu strategicznego oraz relacji interpersonalnych. Zależność ta nie pozwala na prosty wniosek, że sama wymiana członków rady automatycznie poprawi rezultaty, lecz potwierdza potrzebę traktowania jej pracy jako rzeczywistej kompetencji organizacyjnej. Istnieje jednak i przeciwne niebezpieczeństwo: zbudowanie systemu nadzoru, który utożsamia jakość zarządzania z maksymalizacją kontroli proceduralnej.

W organizacjach społecznych realizacja misji opiera się w dużej mierze na specjalistycznej wiedzy, relacjach zaufania i motywacji wewnętrznej. Nadmiernie rozbudowana kontrola może doprowadzić do sytuacji, w której profesjonalista poświęca coraz więcej czasu na dokumentowanie zgodności działań z wymogami administracyjnymi, a coraz mniej na bezpośrednią pracę z człowiekiem. Jednocześnie administracyjna poprawność nie gwarantuje, że zastosowano właściwą metodę pomocy, rozpoznano realne potrzeby lub uniknięto niezamierzonych szkód.

Stijn Van Puyvelde, Ralf Caers, Cind Du Bois i Marc Jegers, łącząc teorię agencji z teorią interesariuszy oraz koncepcją stewardship, wykazują, dlaczego wyjaśnianie ładu w organizacjach non-profit wyłącznie przez konflikt interesów jest niewystarczające. Część kierowników i pracowników rzeczywiście działa przede wszystkim z poczucia odpowiedzialności za misję; relacje oparte na zaufaniu i identyfikacji z celem mogą zwiększać efektywność tam, gdzie ścisłe monitorowanie byłoby zbyt kosztowne lub niemożliwe. Dojrzały system zarządzania nie powinien zatem zakładać, że każda osoba jest potencjalnym oportunistą. Musi jednak uwzględniać możliwość błędu, konfliktu interesów i samooszukiwania się także wśród ludzi autentycznie zaangażowanych społecznie. Właśnie to napięcie pomiędzy dobrą wolą a koniecznością weryfikacji prowadzi do jednego z najtrudniejszych pytań o naturę organizacyjnej odpowiedzialności. Motywacja moralna jest cennym zasobem, lecz nie stanowi wiarygodnego substytutu wiedzy zarządczej ani mechanizmu kontroli jakości decyzji. Można szczerze pragnąć pomocy osobom wykluczonym, a jednocześnie nie umieć oszacować kosztów ich długoterminowego wsparcia. Można kierować się troską o

pracowników, a mimo to utrzymywać strukturę zatrudnienia niedostosowaną do zmieniającej się skali działalności. Można odczuwać odpowiedzialność za lokalną tradycję i nie zauważać, że część dawnych form pomocy została zastąpiona skuteczniejszymi rozwiązaniami.

W takich przypadkach konflikt przebiega niekoniecznie pomiędzy altruizmem a egoizmem, lecz pomiędzy różnymi rozumieniami dobra.

Rozdźwięk między misją a przetrwaniem organizacji

Instytucja może zatem doświadczać kryzysu nie dlatego, że utraciła etyczne uzasadnienie swojego istnienia, lecz dlatego, że sposób organizowania tego uzasadnienia przestał odpowiadać potrzebom otoczenia. Jest to szczególnie niebezpieczna postać nieskuteczności: uczestnicy organizacji interpretują bowiem krytykę metod działania jako atak na samą misję, a tym samym jako zagrożenie dla wartości wymagających obrony. Ujęcie Meyera i Zucker pozwala uchwycić moment, w którym sprzeczności między interesami uczestników przestają być zwykłą cechą funkcjonowania organizacji, a stają się mechanizmem podtrzymywania chronicznie niezadowalających wyników. Kluczową rolę odgrywają w tym procesie podmioty zależne od istnienia instytucji. Mogą to być pracownicy, kierownicy programów, dostawcy, beneficjenci usług wraz z ich rodzinami, a w określonych warunkach także lokalni decydenci i przedstawiciele instytucji finansujących. Zależność nie oznacza przy tym podporządkowania ani braku sprawczości. Pracownik może być formalnie podległy zarządowi, a jednocześnie dysponować wiedzą, bez której zarząd nie potrafi prowadzić działalności.

Rodzina beneficjenta może nie mieć wpływu na strategiczny budżet organizacji, ale jej sprzeciw wobec zamknięcia placówki wywiera istotną presję społeczną i polityczną. Instytucja publiczna może posiadać prawo do rozwiązania kontraktu, lecz w praktyce nie mieć możliwości szybkiego znalezienia innego wykonawcy. W takich sytuacjach zasób formalnej władzy nie odpowiada rzeczywistej zdolności narzucenia zmiany. Utrzymanie dotychczasowej struktury staje się rezultatem wzajemnych zależności, których żaden z uczestników nie jest w stanie samodzielnie przezwyciężyć. Mechanizm ten można zrekonstruować jako proces stopniowego rozchodzenia się dwóch racjonalności: racjonalności wykonywania misji i racjonalności utrzymywania organizacji. Dopóki wyniki są zadowalające, obie pozostają na ogół zgodne.

Rozwijające się programy zapewniają beneficjentom pomoc, pracownikom zatrudnienie, kierownictwu uzasadnienie strategicznych decyzji, a partnerom publicznym i prywatnym podstawy do kontynuowania współpracy. Konflikt ujawnia się wtedy, gdy poprawa rezultatów wymaga ograniczenia lub zamknięcia części działalności, zmiany kadry zarządzającej, przeznaczenia

majątku na inne cele albo przyjęcia zewnętrznego partnera. To, co z perspektywy długookresowej efektywności społecznej może być koniecznym dostosowaniem, z punktu widzenia określonych grup oznacza realną stratę: miejsca pracy, pozycji zawodowej, poczucia bezpieczeństwa, wpływu na decyzje bądź emocjonalnej więzi z instytucją.

Zainteresowani utrzymaniem dotychczasowego stanu rzeczy nie muszą wprost odrzucać potrzeby reformy. Mogą uznawać ją co do zasady, lecz nie zgadzać się na konkretny termin, proponowane narzędzia lub podział kosztów. Jeśli podobny mechanizm powtarza się przez lata, organizacja zachowuje zdolność do deklarowania zmiany, nie nabywając rzeczywistej zdolności do jej przeprowadzenia.

Reputacja i rutyny jako osłona dla nieskuteczności

Sytuacja ta wynika często ze szczególnego charakteru społecznej legitymizacji organizacji non-profit. W wielu dziedzinach podmioty te budują zaufanie na tradycji, reputacji założycieli, historii niesienia pomocy oraz rozpoznawalności w lokalnej społeczności. Kapitał reputacyjny ma niewątpliwie znaczenie pozytywne: ułatwia pozyskiwanie środków, przyciąga pracowników, wzmacnia relacje z partnerami i skłania otoczenie do współpracy w warunkach niepewności. Może on jednak stać się osłoną dla zjawisk, których rzetelna ocena wymagałaby wyjścia poza utrwalony obraz instytucji. Darczyńca przekazujący środki organizacji znanej od kilkudziesięciu lat może zakładać, że skoro jej działalność jest powszechnie akceptowana, musi ona przynosić odpowiednie rezultaty. Z kolei urząd odnawiający kontrakt może traktować sam fakt długiej współpracy jako dowód niezawodności wykonawcy.

Rada organizacji bywa skłonna uznać brak skandali i zachowanie płynności finansowej za wystarczające świadectwo prawidłowego zarządzania. W ten sposób powstaje mechanizm wzajemnego potwierdzania wiarygodności, w którym nikt nie przeprowadza pogłębionej oceny rzeczywistej wartości społecznej, ponieważ wszyscy odwołują się do wcześniejszych decyzji pozostałych uczestników. Ryan D. Smith i J. Kevin Fee, stosując teorię trwałej porażki do organizacji świadczących usługi społeczne, zwracają uwagę właśnie na współdziałanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych. W ich opracowaniu, nawiązującym także do literatury o procesach organizacyjnego schyłku, pojawiają się zjawiska takie jak powracanie do utrwalonych schematów myślenia, rozbieżności między deklaracjami strategicznymi a faktycznym działaniem, selektywne przekazywanie informacji i powtarzające się spory o priorytety. Po stronie otoczenia podobną funkcję mogą pełnić niezmienne deklaracje poparcia dla misji, dalsze finansowanie oraz

utrzymywanie zaufania do kierownictwa pomimo nierozwiązanych problemów. Kluczowe jest tutaj nie pojedyncze wystąpienie tych praktyk, lecz ich wzajemne wzmacnianie się.

W każdej organizacji zdarzają się opóźnienia w realizacji strategii, napięcia między działami czy rozbieżne oceny sytuacji. Dopiero ich chroniczność, połączona z brakiem skutecznych mechanizmów korekcyjnych, uzasadnia podejrzenie trwałego problemu instytucjonalnego. Dlatego diagnoza trwałej porażki wymaga analizy procesu rozciągniętego w czasie, a nie interpretowania pojedynczego niekorzystnego wskaźnika jako dowodu rozstrzygającego. Teorię tę należy zestawić z dorobkiem socjologii organizacji dotyczącym zależności od wcześniej obranej ścieżki rozwoju, określanej jako path dependence. Każda instytucja wytwarza w toku działalności rutyny, technologie, kulturę, strukturę kompetencji i sposób rozdzielania zasobów. Elementy te stanowią swoistą pamięć organizacyjną. Dzięki nim nie trzeba za każdym razem od nowa ustalać zasad współpracy, tworzyć procedur ani uczyć się podstawowych czynności. Rutyny zapewniają ciągłość, przewidywalność i bezpieczeństwo, jednak ich skuteczność zależy od stopnia zgodności z warunkami, w których są stosowane.

Procedura opracowana dla niewielkiej organizacji świadczącej jeden rodzaj usług może nie odpowiadać potrzebom podmiotu prowadzącego kilkanaście programów w wielu lokalizacjach. Podobnie model opieki wypracowany w czasach dominacji wielkich placówek stacjonarnych może wymagać zasadniczego przemyślenia w obliczu rozwoju wsparcia środowiskowego, indywidualizacji świadczeń i większego znaczenia autonomii osób korzystających z pomocy.

Psychologiczne i moralne bariery adaptacji organizacji

Problem nie polega na tym, że doświadczenie historyczne traci wartość, lecz na tym, że staje się ono przeszkodą w momencie, gdy organizacja nie potrafi odróżnić trwałych wartości od przemijających sposobów ich urzeczywistniania. Zależność od obranej ścieżki współwystępuje tu z psychologicznymi mechanizmami podtrzymywania raz podjętych decyzji. Barry M. Staw w klasycznym badaniu z 1976 roku opisał zjawisko eskalacji zaangażowania – skłonność do dalszego wspierania określonego kierunku działania mimo napływu niekorzystnych informacji. W zarządzaniu organizacją społeczną mechanizm ten przybiera szczególnie złożoną postać: wieloletni program przestaje być jedynie pozycją budżetową, a staje się częścią tożsamości zespołu, powodem do dumy twórców i symbolem zaangażowania społeczności.

Rezygnacja z takiego programu oznaczałaby konieczność przyznania, że poniesione nakłady nie przyniosły oczekiwanych rezultatów lub że warunki zewnętrzne zmieniły się na tyle, by wymagać radykalnej korekty. Im silniej kierownictwo utożsamia się z dawną decyzją, tym większe ryzyko, że

kolejne trudności zostaną zinterpretowane jako powód do zwiększenia wysiłku, a nie sygnał do weryfikacji pierwotnych założeń. Oczywiście nie każda konsekwencja w realizacji programu jest błędem – wiele działań społecznych wymaga lat cierpliwości i odporności na przejściowe niepowodzenia. Różnica między wytrwałością a eskalacją nieracjonalnego zaangażowania tkwi jednak w gotowości do poddania przyjętej strategii rzeczywistej próbie empirycznej.

W organizacjach opartych na silnym etosie służby problem ten komplikuje moralny język uzasadniania decyzji. Odwoływanie się do dobra podopiecznych, solidarności czy godności człowieka jest nie tylko uprawnione, ale niezbędne dla zachowania sensu działalności. Może jednak zostać wykorzystane – często nieświadomie – do chronienia przed krytyką rozwiązań organizacyjnych, które nie są tożsame z samymi wartościami. Zakwestionowanie sposobu prowadzenia placówki nie jest bowiem tym samym, co zakwestionowanie prawa jej mieszkańców do wsparcia. Postulat reorganizacji administracji nie musi oznaczać uległości wobec logiki komercyjnej, a ocena efektywności programu nie jest równoznaczna z podważeniem godności jego uczestników. Gdy te rozróżnienia zanikają, dyskusja o metodach zmienia się w sporem o moralną tożsamość.

Osoby proponujące reformy są wówczas postrzegane jako zagrożenie dla misji, choć w rzeczywistości mogą domagać się jedynie lepszego sposobu jej realizacji. W efekcie organizacja zyskuje psychologiczną odporność na krytykę kosztem zdolności do uczenia się. Trwała porażka bywa zatem podtrzymywana nie przez brak wartości, lecz przez nieumiejętność poddawania wartościowej działalności krytycznej refleksji.

Rozpoznanie tego procesu wymaga jednak ostrożności metodologicznej. W przeciwieństwie do przedsiębiorstwa, gdzie wyniki można zestawić z przychodami i rentownością, organizacja społeczna realizuje cele wielowymiarowe: od poprawy zdrowia i samodzielności, przez ochronę bezpieczeństwa, aż po zmianę postaw społecznych. Rezultaty te różnią się horyzontem czasowym i stopniem zależności od czynników zewnętrznych. Samo uczestnictwo w programie nie dowodzi poprawy sytuacji beneficjenta, ale brak szybkich efektów nie przesądza automatycznie o nieskuteczności wsparcia. W opiece długoterminowej utrzymanie stabilnego stanu zdrowia może być istotnym wynikiem społecznym, mimo braku spektakularnej zmiany. Z drugiej strony organizacja z doskonałymi wskaźnikami finansowymi może po prostu ograniczać przyjmowanie osób o najbardziej złożonych potrzebach, by unikać wysokich kosztów i ryzyka. Nie sposób zatem utożsamić nadwyżki finansowej z realizacją misji.

W tym kontekście istotne są dane empiryczne Smitha i Fee. Autorzy przeanalizowali skonsolidowane sprawozdania finansowe 322 amerykańskich organizacji usług społecznych z 36 stanów w pięcioletnich okresach kończących się w 2020 roku. W badanej grupie 69 organizacji

(21,4%) wykazało ujemne skumulowane roczne tempo zmian aktywów netto, a w 52 podmiotach (16,1%) ujemne było tempo zmian przychodów. W 26 organizacjach (8,1%) oba te wskaźniki były ujemne. Co znaczące, zdecydowana większość podmiotów z tej ostatniej grupy istniała od wielu dziesięcioleci, a niektóre miały historię przekraczającą sto lat.

Finansowe wskaźniki nie są tożsame z porażką misji

Dane te stanowią wartościowy punkt wyjścia do pytania o związki między wiekiem organizacji, strukturą zasobów a procesami spadku wydolności finansowej. Nie są one jednak wystarczającym dowodem na to, że wszystkie wskazane instytucje znajdowały się w stanie trwałej porażki rozumianej jako chroniczne niewypełnianie misji. Wyniki te wymagają bowiem wyraźnego oddzielenia obserwacji statystycznej od interpretacji teoretycznej.

Ujemna dynamika przychodów może sygnalizować utratę kontraktów, ograniczenie skali działalności lub spadek popytu, ale może również wynikać z planowego wycofania nieskutecznych programów. Zmniejszenie aktywów netto może oznaczać erozję majątku spowodowaną stratami operacyjnymi, lecz także świadome wykorzystanie zgromadzonych wcześniej środków do finansowania usług w okresie nadzwyczajnego zapotrzebowania. Należy pamiętać, że okres kończący się w 2020 roku obejmuje początek pandemii COVID-19, choć jej wpływ na poszczególne jednostki zależał od dat sprawozdawczych i specyfiki ich działalności.

Bez informacji o doborze próby, poziomie inflacji, zmianach regulacyjnych, sytuacji konkurencyjnej czy jakości wyników społecznych nie można rzetelnie określić, jaka część obserwowanych spadków świadczy o organizacyjnej nieskuteczności. Tym bardziej ujemnego tempa wzrostu nie wolno traktować jako prostego odpowiednika ekonomicznej nieopłacalności, gdyż organizacja non-profit nie jest zobowiązana do stałego zwiększania skali swojej działalności. Wartość analizy Smitha i Fee polega zatem przede wszystkim na sformułowaniu istotnej hipotezy o możliwych mechanizmach instytucjonalnego trwania, a nie na statystycznym udowodnieniu, że określony odsetek amerykańskiego sektora trwa w stanie permanentnego niepowodzenia.

Równie istotne jest unikanie odwrotnego uproszczenia, według którego poważne trudności finansowe automatycznie świadczyłyby o błędach zarządzania. Organizacja może podejmować racjonalne decyzje, profesjonalnie nadzorować wydatki i zapewniać usługi wysokiej jakości, a jednocześnie pozostawać w stanie strukturalnego niedofinansowania. Zbyt niska stawka kontraktowa, brak waloryzacji wynagrodzeń, rosnące wymagania regulacyjne czy niedopasowanie terminów płatności do zobowiązań nie wynikają bezpośrednio z jakości wewnętrznego ładu organizacyjnego. W takich warunkach radykalna redukcja kosztów mogłaby wręcz pogorszyć

sytuację, prowadząc do ograniczenia dostępności wsparcia, wypalenia personelu lub naruszenia standardów bezpieczeństwa. Nie wolno zatem posługiwać się teorią trwałej porażki jako narzędziem automatycznego przypisywania odpowiedzialności kierownictwu za każdy deficyt. Byłoby to nie tylko metodologicznie wadliwe, lecz także społecznie niebezpieczne, gdyż odwracałoby uwagę od niedostatków polityki publicznej i niesprawiedliwego rozkładu kosztów realizacji zadań społecznych.

Asymetria informacji maskuje rzeczywistą nieskuteczność

Poprawna diagnoza powinna rozdzielać czynniki egzogeniczne, wynikające z otoczenia, od endogenicznych – zależnych od struktury, decyzji i praktyk organizacji – a następnie badać ich wzajemne oddziaływanie. W tym kontekście kluczowa staje się analiza przepływu informacji. Asymetria informacyjna nie jest jedynie abstrakcyjną kategorią ekonomiczną; w praktyce decyduje o tym, czy organ nadzorczy zorientuje się odpowiednio wcześnie, że organizacja zbliża się do sytuacji krytycznej. Roczne sprawozdanie finansowe, nawet przygotowane zgodnie z zasadami rachunkowości, może nie ujawniać w sposób czytelny problemów narastających w ciągu roku. Wysoki poziom należności nie oznacza bowiem posiadania środków na rachunku bankowym, a dodatni wynik księgowy nie wyklucza utraty płynności. Środki otrzymane na określony cel nie muszą być dostępne do pokrywania dowolnych zobowiązań, a przychód ujęty w sprawozdaniu może wiązać się ze świadczeniem, którego rozliczenie nastąpi dopiero po długim czasie lub zostanie zakwestionowane przez płatnika.

Z tego względu jakość nadzoru zależy nie tylko od istnienia formalnych dokumentów, lecz także od ich terminowości, zrozumiałości i przydatności decyzyjnej. Rada otrzymująca informacje o wyniku finansowym bez danych o przepływach pieniężnych, strukturze przeterminowanych należności, prognozowanych zobowiązaniach i ograniczeniach w dysponowaniu środkami może trwać w błędnym przekonaniu o stabilności podmiotu. Niedoskonałość informacji dotyczy jednak nie tylko finansów. W organizacjach świadczących usługi społeczne wiedza o jakości pomocy jest rozproszona pomiędzy personelem pierwszego kontaktu, specjalistami, opiekunami, beneficjentami, ich rodzinami oraz podmiotami kontrolnymi. Każdy z tych uczestników obserwuje inny fragment rzeczywistości.

Kierownik może dysponować raportem o liczbie zrealizowanych świadczeń, nie znając przy tym problemów zgłaszanych przez osoby korzystające z pomocy. Pracownik może dostrzegać nieskuteczność procedury, lecz nie mieć bezpiecznej możliwości zgłoszenia zastrzeżeń. Beneficjent z

kolei może obawiać się, że krytyka usług pogorszy jego relacje z placówką, od której jest zależny. W takim systemie formalny brak skarg nie jest dowodem braku problemów, a pozytywne wyniki kontroli dokumentacji nie są wystarczającym dowodem wysokiej jakości relacji opiekuńczych. Odpowiedzialność organizacyjna wymaga więc stworzenia przestrzeni do przekazywania informacji niewygodnych, niejednoznacznych i przeczących dominującej interpretacji sytuacji. Bez takiej przestrzeni dane wykorzystywane przez kierownictwo stają się coraz mniej reprezentatywnym obrazem rzeczywistości, a decyzje strategiczne sprawiają wrażenie racjonalnych tylko dlatego, że opierają się na systematycznie selekcjonowanym materiale.

Alnoor Ebrahim, badając praktyki odpowiedzialności organizacji pozarządowych, wskazywał na wielość jej mechanizmów i kierunków. Istnieje odpowiedzialność skierowana ku górze – wobec finansujących i instytucji regulujących – oraz odpowiedzialność skierowana ku dołowi, wobec osób i społeczności, którym organizacja ma służyć. W praktyce obie nie zawsze rozwijają się równomiernie. Łatwiej jest bowiem wykazać przed grantodawcą liczbę godzin usług czy zakupionych materiałów, niż stworzyć system pozwalający beneficjentom realnie oceniać przydatność wsparcia i wpływać na jego kształt. Sprawozdawczość jest potrzebna, lecz sama w sobie nie wyczerpuje pojęcia odpowiedzialności. Podobnie niezależny audyt finansowy może potwierdzić poprawność informacji księgowej, nie rozstrzygając jednak, czy program odpowiada rzeczywistym potrzebom społecznym.

Utrzymywanie przejrzystości wymaga zatem połączenia kilku odmiennych perspektyw: finansowej, proceduralnej, profesjonalnej, społecznej i etycznej. W każdym z tych wymiarów organizacja może wypadać inaczej, a dopiero ich wspólna interpretacja ogranicza ryzyko utożsamienia poprawności formalnej z rzeczywistą skutecznością. Ważne miejsce w tym układzie zajmuje organ nadzorczy, którego rola wykracza daleko poza kontrolowanie prawidłowości rozliczeń. Rada organizacji może pełnić funkcję strażnika misji, reprezentanta interesu publicznego, źródła specjalistycznej wiedzy, pośrednika w relacjach z otoczeniem oraz partnera kierownictwa w decyzjach strategicznych. Te role nie zawsze pozostają ze sobą w pełnej harmonii.

Skuteczny nadzór wymaga integracji perspektyw i odwagi w rozstrzyganiu

Członek rady odpowiedzialny za pozyskiwanie funduszy może dążyć do utrzymania relacji z darczyńcą, którego preferencje rozmijają się z długoterminowymi potrzebami organizacji. Z kolei osoba silnie związana z lokalną placówką, skutecznie reprezentując jej interesy, może jednocześnie wykazywać opór wobec argumentów przemawiających za reorganizacją całego systemu usług.

Skuteczność organu nadzorczego nie wynika zatem z dominacji jednej perspektywy, lecz ze zdolności integrowania różnorodnej wiedzy i prowadzenia rzeczywistego sporu nad strategicznymi alternatywami. Chris Cornforth zauważa, że badania nad ładem organizacji non-profit nie powinny ograniczać się do formalnej struktury rad, gdyż procesy nadzoru są osadzone w szerszej sieci relacji i odpowiedzialności. Nie oznacza to jednak, że odpowiedzialność tę można całkowicie rozproszyć pomiędzy interesariuszy.

Przeciwnie – im więcej podmiotów uprawnionych do wyrażania opinii, tym silniejsza potrzeba precyzyjnego określenia, kto, na jakiej podstawie i w jakim terminie podejmuje decyzję. Brak rozstrzygnięć może być bowiem równie dotkliwy jak rozstrzygnięcia wadliwe. Organizacja, która latami dyskutuje o reorganizacji nierentownego programu, ponosi koszty kolejnych analiz i działań doraźnych, tracąc jednocześnie zdolność inwestowania w inne, bardziej potrzebne formy wsparcia. Niejednoznaczne kompetencje sprzyjają przerzucaniu odpowiedzialności: kierownictwo wskazuje na opór rady, rada na brak danych, pracownicy na błędy w komunikacji zarządu, a grantodawcy na autonomię wykonawcy. W efekcie decyzja, za którą nikt nie chce ponieść politycznych, zawodowych lub emocjonalnych konsekwencji, zostaje zastąpiona kolejnymi działaniami odraczającymi, których skumulowany koszt może z czasem przewyższyć koszt samej reformy.

Przejawem dojrzałości instytucjonalnej jest zatem zdolność nie tylko do konsultowania trudnych spraw, lecz przede wszystkim do ich rozstrzygania na podstawie jawnych przesłanek i brania odpowiedzialności za skutki wyboru. Kluczowa jest tutaj perspektywa beneficjentów usług, gdyż to ona pozwala wyznaczyć normatywną granicę ekonomicznych interpretacji organizacyjnej sprawności. W przypadku osób z niepełnosprawnościami, dzieci w systemie pieczy, osób w kryzysach psychicznych czy wymagających długoterminowej opieki, zmiana dostawcy usług wiąże się z poważnym ryzykiem. Relacje z personelem, przewidywalność otoczenia i ciągłość wsparcia mają bowiem rzeczywistą wartość.

Etyka zmiany i odpowiedzialność przywództwa w obliczu trwałej porażki

Nie można zatem przyjąć, że niski poziom efektywności finansowej danej struktury musi automatycznie prowadzić do jej bezzwłocznej likwidacji. Utrzymanie działalności bywa uzasadnione koniecznością ochrony osób, które nie mają realnej alternatywy. Jednocześnie argument ciągłości opieki nie może w nieskończoność blokować zmian, zwłaszcza gdy istnieją przekonujące dowody na to, że obecny model usług jest jakościowo niewystarczający lub wręcz niebezpieczny. Kluczowe jest tutaj rozróżnienie między ochroną ciągłości świadczenia a ochroną

niezmienności instytucji. Pierwsza z nich stanowi zobowiązanie etyczne; druga jest jedynie jedną z możliwych strategii organizacyjnych. To rozróżnienie ma fundamentalne znaczenie przy ocenie modeli afiliacyjnych, w których program społeczny może zachować własną tożsamość i lokalne zakorzenienie, mimo zmiany struktury zarządzania zapleczem organizacyjnym.

Z punktu widzenia analizy trwałej porażki należy również rozważyć problem kosztów zaniechania. W tradycyjnej ekonomii rozumie się je jako utracone korzyści wynikające z niewybrania określonej alternatywy. W działalności społecznej nabierają one szczególnego znaczenia, gdyż beneficjentami alternatywnych działań są często osoby całkowicie niewidoczne w bieżących strukturach instytucji. Rodzina korzystająca od lat z usług placówki ma narzędzia, by skutecznie bronić jej istnienia. Natomiast rodzina pozostająca na liście oczekujących lub mieszkająca na obszarze pozbawionym wsparcia nie uczestniczy w debacie o podziale zasobów. Jeśli rada organizacji kieruje się głównie głosem aktualnych użytkowników, ryzykuje utrwaleniem dotychczasowej struktury świadczeń kosztem osób jeszcze nieobjętych pomocą. Nie oznacza to, że interes obecnych beneficjentów powinien zostać osłabiony, lecz wymaga uzupełnienia procesu decyzyjnego o rozpoznanie potrzeb grup, których nie reprezentują aktualne relacje kontraktowe i organizacyjne.

W przeciwnym razie system może działać w sposób społecznie nierówny, nawet przy pełnym zaangażowaniu uczestników. Teoria trwałej porażki ujawnia zatem istotne napięcie między indywidualną racjonalnością a wynikiem zbiorowym. Poszczególne grupy mogą podejmować decyzje zrozumiałe i uzasadnione w ich własnych warunkach, a mimo to przyczyniać się do podtrzymywania nieskutecznego układu. Pracownik obawiający się utraty pracy nie musi być przeciwnikiem misji, podobnie jak rodzic bojący się przeniesienia dziecka nie działa przeciwko interesowi innych potrzebujących. Problem organizacyjny nie daje się jednak rozwiązać poprzez prostą sumę jednostkowych preferencji, ponieważ część konsekwencji podejmowanych decyzji ponoszą osoby nieobecne przy stole negocjacyjnym. Dlatego każda poważna restrukturyzacja wymaga zarówno uwzględnienia rzeczywistych potrzeb grup zależnych od instytucji, jak i rozpoznania kosztów społecznych związanych z utrzymaniem status quo. Ocena musi obejmować nie tylko bezpośrednie oszczędności finansowe, lecz także wpływ na bezpieczeństwo usług, dostępność pomocy, stabilność personelu, relacje ze społecznością i długookresową zdolność realizacji misji. Redukcja kosztów osiągnięta przez przerzucenie obciążeń na najbardziej bezbronnych nie jest poprawą efektywności społecznej, nawet jeśli korzystnie wygląda w sprawozdaniu finansowym.

Z tej perspektywy można precyzyjniej określić rolę przywództwa. Zadaniem lidera nie jest wyłącznie utrzymywanie zaangażowania zespołu, lecz tworzenie warunków, w których organizacja może przyjmować informacje podważające jej dotychczasowe przekonania i podejmować decyzje

naruszające utrwalony podział zasobów. Wymaga to kompetencji finansowych i strategicznych, ale również umiejętności prowadzenia konfliktu bez niszczenia relacji społecznych. Kierownictwo, które przedstawia każdą zmianę jako niekwestionowane dobro, pomija nieuchronną obecność kosztów i strat. Z kolei kierownictwo, które w obawie przed konfliktem rezygnuje ze zmian, bierze na siebie odpowiedzialność za dalsze trwanie problemów. Dojrzałe przywództwo powinno umieć wyjaśnić, jakie cele mają zostać osiągnięte, jakie dowody przemawiają za wyborem określonej drogi, kto poniesie ciężary transformacji i jak zostaną ograniczone jej negatywne następstwa. Odpowiedzialność za zmianę nie może sprowadzać się do ogólnej retoryki innowacji. Musi zostać przełożona na konkretny harmonogram, zasoby, mechanizmy pomiaru i możliwość korekty decyzji, gdy jej skutki odbiegają od przewidywań. Należy jednak podkreślić, że sama centralizacja kompetencji nie rozwiązuje automatycznie problemów agencji. Przeniesienie decyzji z lokalnej organizacji do silniejszego podmiotu nadrzędnego może poprawić kontrolę finansową, umożliwić profesjonalizację zarządzania i ograniczyć niektóre lokalne konflikty interesów, ale może też wytworzyć nową asymetrię informacji.

Równowaga między nadzorem centralnym a wiedzą lokalną

Kierownictwo centralne dysponuje formalnymi uprawnieniami i zagregowanymi danymi, lecz niekoniecznie wiedzą o specyfice lokalnych społeczności, relacjach z beneficjentami czy subtelnych uwarunkowaniach pracy poszczególnych placówek. Z kolei podmioty lokalne zachowują wiedzę operacyjną, ale często tracą wpływ na strategiczny podział zasobów. Jeśli decyzje centrum nie będą poddawane niezależnej ocenie, mechanizmy trwałej porażki mogą zostać jedynie przeniesione na wyższy poziom organizacyjny. Zmiana skali nie usuwa bowiem napięcia między wykonywaniem misji a zachowaniem samej struktury; przekształca ona jedynie układ podmiotów uczestniczących w rozstrzyganiu tego konfliktu.

Właściwie zaprojektowany system nadzoru powinien opierać się na zasadzie proporcjonalności i wzajemnej odpowiedzialności. Decyzje wymagające specjalistycznej znajomości lokalnych potrzeb powinny pozostawać jak najbliżej miejsca świadczenia usług, natomiast funkcje standaryzowane mogą być wykonywane wspólnie. Kluczowe jest jednak, aby ten podział wynikał z analizy charakteru konkretnych decyzji, a nie z ideologicznego przekonania o wyższości decentralizacji lub centralizacji.

Wspólne systemy księgowe, zarządzanie płynnością, obsługa kadr, kontrola zgodności czy zarządzanie ryzykiem zwiększają przejrzystość działania, o ile są zorganizowane profesjonalnie i

poddane odpowiedniemu nadzorowi. Nie mogą one jednak zastępować oceny jakości relacji z beneficjentami, trafności programów czy zgodności działań z lokalnymi potrzebami. Konieczna jest zatem dwukierunkowość: możliwość zgłoszenia zastrzeżeń przez jednostkę lokalną wobec decyzji centrum, jak i prawo centrum do zakwestionowania praktyk lokalnych, które generują poważne ryzyko finansowe, prawne lub społeczne.

Bez takiego mechanizmu model organizacyjny stworzy jedynie nową hierarchię, a nie rzeczywistą poprawę odpowiedzialności. Ograniczanie ryzyka trwałej porażki wymaga również zmiany rozumienia sukcesu organizacji. Jeśli celem strategicznym jest samo zwiększanie przychodów, zatrudnienia i liczby jednostek, łatwo przeoczyć moment, w którym wzrostowi instytucjonalnemu nie towarzyszy poprawa wyników społecznych. Z drugiej strony, utożsamianie sukcesu wyłącznie z pozytywną oceną beneficjentów może prowadzić do ignorowania narastającego zadłużenia, spadku zdolności inwestycyjnej lub ryzyka przerwania świadczeń. Potrzebna jest logika oceny łącząca skuteczność społeczną z bezpieczeństwem finansowym i zdolnością adaptacji. W praktyce oznacza to gotowość do pytań nie tylko o liczbę pomaganych osób i koszt jednostkowy świadczenia, lecz także o to, czy osiągnięto zakładany rezultat, jakie grupy pozostały poza zasięgiem usług, czy wykorzystano najlepszą dostępną metodę i jakie ryzyka mogą zagrozić ciągłości programu w nadchodzących latach.

Konieczność oddzielenia trwałości instytucji od realizacji misji

Nie wszystkie odpowiedzi dają się sprowadzić do jednego wskaźnika, co jednak nie zwalnia z obowiązku formułowania jasnych kryteriów oceny i ich systematycznej weryfikacji. W tym ujęciu trwała porażka jawi się jako szczególny problem zbiorowej zdolności do korekty. Organizacja nie musi znajdować się w stanie spektakularnego kryzysu ani wykazywać oczywistych naruszeń, by stopniowo oddalać się od pierwotnego celu. Może funkcjonować poprawnie administracyjnie, cieszyć się zaufaniem społeczności i pozostawać wypłacalna, a jednocześnie utrzymywać rozwiązania coraz słabiej odpowiadające realnym potrzebom. Z drugiej strony może osiągać wysoką wartość społeczną, lecz nie posiadać odpowiedniego finansowania, co wymaga zupełnie innej interwencji. Kluczowym wyzwaniem diagnostycznym jest zatem odróżnienie tych sytuacji i ustalenie, czy źródłem trudności jest niedobór zasobów, wadliwy sposób ich wykorzystania, niewłaściwa struktura odpowiedzialności, nieadekwatny model usług, czy kombinacja tych czynników.

Dopiero taka diagnoza pozwala rozważyć zasadność partnerstwa, afiliacji, restrukturyzacji lub innej formy przekształcenia. Teoria trwałej porażki nie powinna więc służyć moralnemu osądzaniu organizacji społecznych, lecz identyfikowaniu warunków, w których instytucjonalna trwałość przestaje być wystarczającą gwarancją realizacji misji. Jej znaczenie polega na odejściu od przekonania, że historia organizacji, zaangażowanie zespołu i formalna zgodność z przepisami automatycznie przekładają się na skuteczność. Równie ważne jest odrzucenie założenia przeciwnego: że sprawność ekonomiczna, wzrost skali i profesjonalizacja zarządzania same w sobie zapewnią wysoką wartość społeczną. Właściwe pole analizy organizacyjnej leży między tymi stanowiskami – tam, gdzie trwałość instytucji, jakość usług, prawa beneficjentów, autonomia profesjonalistów i bezpieczeństwo finansowe podlegają wspólnej, lecz nieredukowalnej do jednego kryterium ocenie. Praktyczna doniosłość koncepcji Meyera i Zucker polega ostatecznie na przypomnieniu, że organizacja istnieje dla określonego celu, a jej struktura prawna, zarządcza i finansowa ma być jedynie narzędziem jego realizacji. Jeśli narzędzie zaczyna być chronione niezależnie od skutków jego działania, powstaje ryzyko odwrócenia relacji między instytucją a misją.

Tak zdefiniowany problem stanowi bezpośrednie wprowadzenie do modelu rozwijanego przez Ryana Deweya Smitha. Jego znaczenie nie sprowadza się bowiem do technicznego pytania o obniżenie kosztów dzięki wspólnemu zapleczu administracyjnemu. Stawką jest głębsza kwestia: czy można stworzyć strukturę współpracy, która zapewni organizacjom większą odporność finansową, kompetencje zarządcze i zdolność do przeprowadzania trudnych zmian, nie pozbawiając ich jednocześnie odpowiedzialności wobec osób, dla których zostały powołane. Odpowiedź wymaga zbadania konkretnych warunków narodzin Imperium, przyjętych założeń organizacyjnych, sposobu łączenia autonomii podmiotów afiliowanych ze wspólnym zarządzaniem oraz mechanizmów odróżniających rzeczywistą transformację od zwykłego zwiększenia skali działalności. Temu właśnie zagadnieniu poświęcona zostanie kolejna część opracowania.

> W momencie, gdy struktura prawna i administracyjna zaczyna być chroniona niezależnie od efektów swojego działania, organizacja przestaje służyć ludziom, a zaczyna służyć samej sobie. Czy zatem lęk przed zamknięciem instytucji nie staje się czasem większy niż lęk przed tym, że osoby, którym ta instytucja ma pomagać, pozostają bez realnego wsparcia? Ostatecznie największym ryzykiem dla misji społecznej nie jest nagły upadek organizacji, lecz jej powolne trwanie w stanie pozornej sprawności.

Inspiracje

[1] 

"Sustaining the Mission" Ryan Dewey Smith

Simon and Schuster | ISBN: 9798887508375

Ryan Dewey Smith jest amerykańskim dyrektorem w dziedzinie opieki zdrowotnej i usług społecznych, pełniącym funkcję założyciela i prezesa wykonawczego Inperium, Inc. Swoją karierę rozpoczął w 1993 roku jako koordynator programu w Supportive Concepts for Families, agencji z Pensylwanii wspierającej osoby z niepełnosprawnością intelektualną i rozwojową. Smith awansował na stanowisko prezesa i dyrektora generalnego, kierując jej znaczną ekspansją. W 2016 roku założył Inperium, organizację non-profit wspierającą, która jest pionierem modelu usług wspólnych i afiliacji, znanego jako podejście „konstelacji". Model ten pozwala dostawcom usług społecznych zorientowanym na misję osiągać stabilność finansową, wspólne wsparcie administracyjne i korzyści skali, zachowując jednocześnie niezależność organizacyjną, koncentrację na społeczności i przywództwo. Jego praca w znacznym stopniu przyczyniła się do innowacji strukturalnych w zarządzaniu organizacjami non-profit i usługami zdrowotnymi w wielu stanach.

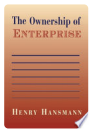
Ryan Dewey Smith *is an American healthcare and human services executive who serves as the Founding Executive Chairman and Chief Executive Officer of Inperium, Inc. Starting his career in 1993 as a program coordinator at Supportive Concepts for Families, a Pennsylvania agency supporting individuals with intellectual and developmental disabilities, Smith rose to become its President and CEO, guiding its significant expansion. In 2016, he established Inperium, a nonprofit supporting organization that pioneers a shared-services and affiliation model known as the 'constellation' approach. This model allows mission-driven human services providers to achieve financial sustainability, shared administrative support, and economies of scale while retaining their organizational independence, community focus, and leadership. His work has contributed substantially to structural innovation in nonprofit governance and health services management across multiple states.*

Inperium, Inc.

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "The Ownership of Enterprise"

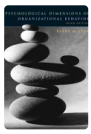
Henry Hansmann

Harvard University Press | ISBN: 9780674001718

[2] "Brown, William: Science and Personality. With a Forew. by Sir Oliver Lodge"

William Brown, Oliver Joseph Lodge

1929



[3] "Psychological Dimensions of Organizational Behavior"

Barry M. Staw

2004 | Prentice Hall

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard"

Christopher D. Ittner, David F. Larcker, Marshall W. Meyer

2003 | The Accounting Review | DOI: 10.2308/accr.2003.78.3.725

Źródło

[2] "Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness."

Marshall W. Meyer, Chris Argyris, Donald A. Schön

1976 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2062989

Źródło

[3] "Book Review: Organizational Behavior: Bureaucracy in Modern Society"

Robert Saueressig, Peter M. Blau, Marshall W. Meyer

1973 | Industrial and Labor Relations Review | DOI: 10.1177/001979397302600423

Źródło

[4] "Can a Tiger Change Its Stripes? Reform of Chinese State-Owned Enterprises in the Penumbra of the State"

Ann Harrison, Pei-Chun Wang, Min-Yuan Zhao, Marshall W. Meyer, Linda H. Zhao

2025 | International Journal of Industrial Organization | DOI: 10.1016/j.ijindorg.2025.103241

Źródło

[5] **"Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920."**

Lynne G. Zucker

1986 | Research in Organizational Behavior

Źródło

[6] **"Institutional Theories Of Organization"**

Lynne G. Zucker

1987 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303

Źródło

[7] **"Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935"**

Pamela S. Tolbert, Lynne G. Zucker

1983 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392383

Źródło

[8] **"The Institutionalization of Institutional Theory"**

Pamela S. Tolbert, Lynne G. Zucker

2012 | SAGE Publications Ltd eBooks | DOI: 10.4135/9781446218556.n6

Źródło

[9] **"How to Have Theory in an Epidemic: Cultural Chronicles of AIDS (review)"**

Elizabeth Fee

2000 | Bulletin of the History of Medicine | DOI: 10.1353/bhm.2000.0116

Źródło

[10] **"Social Darwinism and English Thought: The Interaction between Biological and Social Theory. Greta Jones"**

Elizabeth Fee

1982 | Isis | DOI: 10.1086/352928

Źródło

[11] **"Moral Markets: The Critical Role of Values in the Economy"**

Paul J. Zak, Michael C. Jensen

2010 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.2307/j.ctt7swzc

Źródło

[12] **"Self Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory"**

Michael C. Jensen (Deceased)

1994 | DOI: 10.2139/ssrn.5566

Źródło

[13] **"Closed-Form Estimation of Multiple Change-Point Models"**

Greg Jensen

2013 | DOI: 10.7287/peerj.preprints.90v2

Źródło

[14] **"Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency Theory"**

Michael C. Jensen (Deceased), Clifford W. Smith

2000 | DOI: 10.2139/ssrn.173461

Źródło

[15] **"Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure"**

Michael C. Jensen, William H. Meckling

1976 | Journal of Financial Economics | DOI: 10.1016/0304-405x(76)90026-x

Źródło

[16] **"Specific and General Knowledge and Organizational Structure"**

Michael C. Jensen (Deceased), William H. Meckling

1995 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.6658

Źródło

[17] **"Values and the Choice of the Model of the Individual in the Social Sciences"**

William H. Meckling

1976 | Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft/Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik/Swiss journal of economics and statistics

Źródło

[18] **"Application of Operations Research to Development Decisions"**

Burton H. Klein, William H. Meckling

1958 | Operations Research | DOI: 10.1287/opre.6.3.352

Źródło

[19] "The Essential Role of Organizational Law"

Henry B. Hansmann, Reinier H. Kraakman

2000 | The Yale Law Journal | DOI: 10.2307/797521

Źródło

[20] "Agency Problems and Legal Strategies"

John H. Armour, Henry B. Hansmann, Reinier H. Kraakman

2017 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198739630.003.0002

Źródło

[21] "Between Public and Private Enterprise: The Role and Structure of Special-Purpose Governments"

Conor Clarke, Henry B. Hansmann

2022 | Social Science Research Network | DOI: 10.2139/ssrn.4230601

Źródło

[22] "Ownership and Organizational Forms: Nonprofit Firms"

Henry B. Hansmann

2021 | DOI: 10.4324/9780367696559-19

Źródło

[23] "The effects of foreign accents on employment-related decisions"

Megumi Hosoda, Eugene F. Stone-Romero

2010 | Journal of Managerial Psychology | DOI: 10.1108/02683941011019339

Źródło

[24] "THE EFFECTS OF INFORMATION MANAGEMENT POLICIES ON REACTIONS TO HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEMS: AN INTEGRATION OF PRIVACY AND PROCEDURAL JUSTICE PERSPECTIVES"

Erik R. Eddy, Dianna L. Stone, Eugene F. Stone-Romero

1999 | Personnel Psychology | DOI: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00164.x

Źródło

[25] "The effect of Hispanic accents on employment decisions"

Megumi Hosoda, Lam Tran Nguyen, Eugene F. Stone-Romero

2012 | Journal of Managerial Psychology | DOI: 10.1108/02683941211220162

Źródło

[26] "The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories"

Stijn Van Puyvelde, Ralf Caers, Cindy Du Bois, Marc Jegers

2011 | Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly | DOI: 10.1177/0899764011409757

Źródło

[27] "Agency Problems between Managers and Employees in Nonprofit Organizations: A Discrete Choice Experiment"

Stijn Van Puyvelde, Ralf Caers, Cindy Du Bois, Marc Jegers

2013 | Nonprofit Management and Leadership | DOI: 10.1002/nml.21081

Źródło

[28] "EXPLORING BOARD INTERLOCKING BEHAVIOUR BETWEEN NONPROFIT ORGANIZATIONS"

Jürgen Willems, Stijn Van Puyvelde, Marc Jegers, Tim Vantilborgh, Jemima Bidee

2015 | Annals of Public and Cooperative Economics | DOI: 10.1111/apce.12067

Źródło

[29] "The Governance of Public–Nonprofit Service Networks: A Comparison Between Three Types of Governance Roles"

Peter Raeymaeckers, Caroline Vermeiren, Charlotte Noël, Stijn Van Puyvelde, Jürgen Willems

2020 | VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations | DOI: 10.1007/s11266-017-9920-7

Źródło

[30] "Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis"

Ralf Caers, Cindy Du Bois, Marc Jegers, Sara De Gieter, Catherine Schepers

2006 | Nonprofit Management and Leadership | DOI: 10.1002/nml.129

Źródło

[31] "LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures"

Ralf Caers, Vanessa Castelyns

2010 | Social Science Computer Review | DOI: 10.1177/0894439310386567

Źródło

[32] **"Socioeconomic Determinants of Success at the Summer Paralympics"**

Caroline Buts, Cindy Du Bois, Bruno Heyndels, Marc Jegers

2011 | Journal of Sports Economics | DOI: 10.1177/1527002511416511

Źródło

[33] **"Agency conflicts between board and manager: A discrete choice experiment in Flemish nonprofit schools"**

Cindy Du Bois, Ralf Caers, Marc Jegers, Rein De Cooman, Sara De Gieter

2009 | Nonprofit Management and Leadership | DOI: 10.1002/nml.247

Źródło

[34] **"Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach"**

Lore Wellens, Marc Jegers

2013 | European Management Journal | DOI: 10.1016/j.emj.2013.01.007

Źródło

[35] **"Autonomous Motivation Stimulates Volunteers' Work Effort: A Self-Determination Theory Approach to Volunteerism"**

Jemima Bidee, Tim Vantilborgh, Roland Pepermans, Gert Huybrechts, Jürgen Willems, Marc Jegers

2013 | VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations | DOI: 10.1007/s11266-012-9269-x

Źródło

[36] **"Research in Organizational Behavior."**

Andrew J. Grimes, Larry L. Cummings, Barry M. Staw

1986 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392975

Źródło

[37] **"Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis"**

Barry M. Staw, Lance E. Sandelands, Jane E. Dutton

1981 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392337

Źródło

[38] **"What Theory is Not"**

Robert I. Sutton, Barry M. Staw

1995 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393788

Źródło

[39] **"What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay"**

Barry M. Staw, Lisa D. Epstein

2000 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2667108

Źródło

[40] **"The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations"**

Alnoor Ebrahim, Julie Battilana, Johanna Mair

2014 | Research in Organizational Behavior | DOI: 10.1016/j.riob.2014.09.001

Źródło

[41] **"What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance"**

Alnoor Ebrahim, V. Kasturi Rangan

2014 | California Management Review | DOI: 10.1525/cmr.2014.56.3.118

Źródło

[42] **"Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning"**

Alnoor Ebrahim

2005 | Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly | DOI: 10.1177/0899764004269430

Źródło

[43] **"Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits"**

Alnoor Ebrahim

2003 | Nonprofit Management and Leadership | DOI: 10.1002/nml.29

Źródło

[44] **"The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective"**

Chris Cornforth

2004 | Annals of Public and Cooperative Economics | DOI: 10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x

Źródło

[45] **"Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations"**

Siv Vangen, John Paul Hayes, Chris Cornforth

2014 | Public Management Review | DOI: 10.1080/14719037.2014.903658

Źródło

[46] **"Understanding and combating mission drift in social enterprises"**

Chris Cornforth

2014 | Social enterprise journal | DOI: 10.1108/sej-09-2013-0036

Źródło

[47] **"THE GOVERNANCE CHALLENGES OF SOCIAL ENTERPRISES: EVIDENCE FROM A UK EMPIRICAL STUDY"**

Roger Spear, Chris Cornforth, Mike Aiken

2009 | Annals of Public and Cooperative Economics | DOI: 10.1111/j.1467-8292.2009.00386.x

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 8adf08e8-b318-4efd-a70d-677550eef71a