

Kłótnie o podział obowiązków. Utrata misji i tożsamości. Prezes kontra reszta. Okazuje się, że problemy w zarządzaniu mogą dotknąć nawet najbardziej zapalonych do swojej pracy spółdzielców i kooperatystów. Można je jednak rozwiązać - bez konfliktów i głosowań. Przekonali się o tym twórcy pierwszej w Irlandii ekologicznej wioski.

Dwanaście lat temu grupa zaprzyjaźnionych mieszkańców Dublina założyła kooperatywę [Sustainable Projects Ireland](#). – *W całym kraju obserwowaliśmy zapaść wspólnot wiejskich, odpływ młodych ludzi do wielkich miast. Chcieliśmy stworzyć nową, zrównoważoną wspólnotę, która oparłaby się tym zjawiskom* – mówi Davie Phillip, jeden z twórców projektu.

Długo szukali prawnej formy dla swojego pomysłu. W końcu stworzyli spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, ale uzyskali dla niej status organizacji dobroczynnej i założyli, że będą zawsze działać kooperatywnie. – *Mieliśmy wypracowany silny system podejmowania decyzji. Nigdy nie głosowaliśmy, zawsze szukaliśmy konsensusu* – dodaje Phillip. Wkrótce stworzyli biuro, zatrudnili menadżera i zaczęli szukać ziemi, na której mogliby zbudować swoją wspólnotę opartą o ekologiczne budownictwo i zrównoważony rozwój.

Wybrali Cloughjordan, wioskę w południowo-zachodniej części kraju. – *To bardzo znana wioska o historycznym znaczeniu. Społeczność jest bardzo zróżnicowana, skoncentrowana wokół trzech kościołów: protestanckiego, katolickiego i metodystycznego. Ta wielokulturowość sprawiła, że ludzie byli nam bardzo życzliwi, ale i tak przeprowadziliśmy konsultacje społeczne, aby lepiej poznać się z miejscowymi.*

Perypetie z pozyskaniem ziemi i zgody na budowę trwały w sumie 10 lat. Projekt okazał się bardzo kosztowny, cena ziemi i uzbrojenie terenu przerosły ich możliwości. Z pomocą przyszedł bank etyczny. Wyemitowali też własne obligacje, aby pozyskać trochę środków od rodziny i znajomych. Z budową pierwszych domów ruszyli dopiero dwa lata temu. Wspólnocie szybko zaczęło przybywać członków.

– *Każdy kto kupi u nas ziemię, nabywa też udziały w spółce i zgodnie z pierwotnym założeniem staje się współodpowiedzialny za funkcjonowanie całej wspólnoty. Oczywiście nikt nie zjawia się tu przez przypadek, wszyscy chcą żyć według zasad zrównoważonego rozwoju, a wybór naszej wspólnoty jest bardzo przemyślany* – zapewnia Phillip.

Szybko okazało się, że wewnętrzne przekonanie do kooperacji, wcale nie musi iść w parze ze sprawnym zarządzaniem. Phillip: – *Jak w wielu organizacjach, również pozarządowych, stworzyła się wąska grupa osób podejmujących wszystkie decyzje i większa grupa wykonującą ich polecenia. Bardzo często dochodziło do konfliktów między zarządem spółki, a resztą zespołu. Szukaliśmy innego modelu zarządzania.*

I wtedy ziemię w Ekwiosce zakupił John Jopling, angielski adwokat i współautor książki Gaian Democracy, która zbiera przykłady demokracji partycypacyjnej z całego świata.

– *Jeżeli jest dużo osób i jeszcze więcej decyzji do podjęcia musisz mieć jasną strukturę działania. Kiedy dołączyłem do wioski, taka struktura nie istniała. Początkowo nie wiedziałem jak to naprawić.*

Jopling namówił mieszkańców, by wyłonili spośród siebie grupę kilku osób, których zadaniem będzie

poszukiwanie nowych rozwiązań. Kluczem do tego było zrozumienie, że łączą ich wspólne idee, ale odpowiedzialnością za wioskę trzeba się zwyczajnie podzielić.

*– Stworzyliśmy kilka grup. Jedna zajęła się sprzedażą działek, pozostałe działalnością szkoleniową czy kwestiami prawnymi. W sumie było ich 15. Ale wtedy pojawił się kolejny problem. Relacje między grupami były żadne. Pracowały one dość chaotycznie, nie kontaktowały się ze sobą.*

Wtedy Jopling zdecydował się na skorzystanie z modelu autorstwa Anthony'ego Stafforda Beera, nieżyjącego już brytyjskiego cybernetyka i światowej sławy konsultanta zarządzania. Jopling sprowadził do Cloughjordan współpracowników Beera, którzy zgodzili się pomóc we wdrożeniu tego systemu we wspólnocie.

*– Viable System Model (VSM) to swego rodzaju język, który umożliwia komunikację w organizacji. Zmusza przede wszystkim do postawienia sobie kilku zasadniczych pytań – kim jesteśmy, jakie są nasze cele i co chcemy osiągnąć?*

*Dotychczasowe 15 zespołów zostało przekształconych w 5 różnych systemów. W pierwszym systemie znalazły się grupy mieszkańców, które odpowiadają za główne aktywności eko-wioski tj. sprzedaż działek, budownictwo, projekty edukacyjne etc. – To jak główne narządy w ludzkim organizmie, odpowiadają za poszczególne czynności życiowe – mówi Phillip. Grupy spotykają się raz w miesiącu, by omówić bieżące działania.*

Gdy komunikacja między grupami szwankuje, pojawiają się konflikty czy kryzysy decyzyjne, do akcji wkracza system drugi – swoisty kwioobieg ekowioski. Członkowie tej grupy dbają o przebieg informacji i podejmują się mediacji w przypadku nieporozumień.

O wysoką jakość działań grup aktywności dbają grupy z systemu trzeciego. – *To głównie menadżerowie, którzy pilnują budżetów, wspierają i koordynują działania. Wykonują mrówczą, może mało spektakularną robotę. Ale to prawdziwe serce całego systemu – mówi Phillip.*

System czwarty to oczy i uszy eko-wioski. Davie Phillip, który sam pracuje w tym systemie, przekonuje, że to jeden z najtrudniejszych zespołów. Analizuje szanse i zagrożenia płynące z zewnątrz: – *W dobie kryzysu finansowego w Irlandii, naszym zadaniem jest m.in. śledzenie sytuacji na rynku nieruchomości, by zawczasu informować innych, że możemy mieć duże problemy ze sprzedażą działek w wiosce. System czwarty odpowiada też za strategię komunikacji z otoczeniem.*

Ostatni już – system piąty, to mózg całego przedsięwzięcia. – *To rodzaj zarządu, który stoi na straży wartości i tożsamości całej wspólnoty. Siłą rzeczy są w nim osoby, które projekt współtworzyły, bo najłatwiej identyfikują się z celami nadrzędnymi – przekonuje Jopling. Zarząd dba też o bieżące zobowiązania, umowy i kondycję finansową. Podobnie jak grupy z systemu pierwszego jego członkowie spotykają się raz w miesiącu. Jest tylko jedno zastrzeżenie – każdy członek wspólnoty może przyjść na takie spotkanie, by przedstawić swój pomysł, czy wyrazić opinię w jakiejś sprawie. W wyznaczaniu kierunków rozwoju wspólnoty mogą, a wręcz muszą brać udział wszyscy.*

Implementacja systemu VSM była trudna i napotkała na duży opór wśród mieszkańców eko-wioski.

*– Mówili, że to zbyt skomplikowane i niezrozumiałe. Chcieli prostszych rozwiązań, ale to właśnie*

*wprowadzenie tego modelu uprościło nasz system zarządzania – mówi Phillip. Mieszkańcy ostatecznie przekonali się do niego, gdy zrozumieli, że od czasu jego wprowadzenia w wiosce nie było ani jednego poważniejszego konfliktu.*

*O tym, kto znajdzie się w poszczególnym systemie mieszkańcy decydują sami. – Każdy zgłasza się do tej grupy, która go interesuje – mówi Phillip. Co w sytuacji, kiedy jego oczekiwania nie będą spełnione? – Systemy mają różną intensywność działań. Każdy znajdzie coś dla siebie, zależnie od swoich codziennych obowiązków i chęci zaangażowania. Zdarza się, że nie ma chętnych do najmniej pasjonujących zespołów, ale wtedy siadamy razem i przekonujemy, że taka praca też jest ważna i przede wszystkim nie jest dana raz na zawsze. Funkcjami przecież możemy się wymieniać – mówi Jopling.*

Czy z systemu VSM mogłyby skorzystać polskie spółdzielnie czy kooperatywy? – Naturalnie, jest tylko jeden problem. Książek Beera po prostu nie da się czytać – śmieje się Jopling. Ciężki, naukowy język mógłby wielu zniechęcić. – *Starajcie się korzystać z gotowych rozwiązań i, co najważniejsze, wystrzegajcie się hierarchicznej struktury – radzi.*

*Tekst powstał w trakcie wizyty studyjnej w Cloughjordan, zorganizowanej przez [Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju \(UNDP\)](#) - partnera w projekcie [Zintegrowany System Wsparcia Ekonomii Społecznej](#). Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka.*