

Irlandzki pomysł na kooperację

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: sobota, 04, czerwiec 2011 00:00

Rafał Rudka

Odłony: 2743

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 wykonująca 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

Irlandzki pomysł na kooperację

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: sobota, 04, czerwiec 2011 00:00

Rafał Rudka

Odsłony: 2743

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

Irlandzki pomysł na kooperację

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: sobota, 04, czerwiec 2011 00:00

Rafał Rudka

Odśłony: 2743

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.